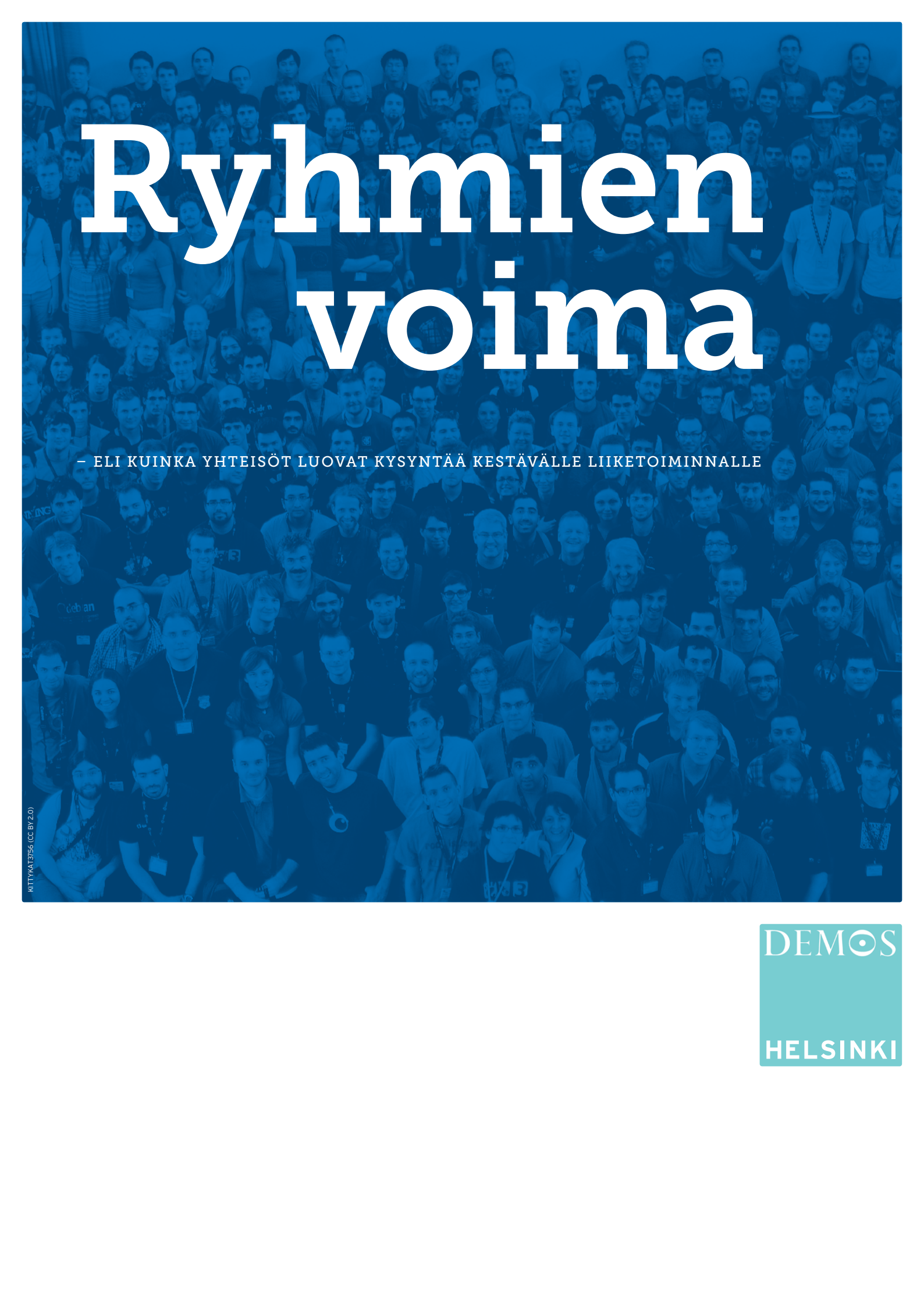




Ryhmien voima

– ELI KUINKA YHTEISÖT LUOVAT KYSYNTÄÄ KESTÄVÄLLE LIIKETOIMINNALLE

KITTYKAT13/56 (CC BY 2.0)

DEMOS

HELSINKI



2012 **DEMOS HELSINKI**

Kirjoittajat: Mika Hyötyläinen, Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen,
Tommi Laitio, Juha Leppänen, Roope Mokka, Pauliina Parhiala,
Riku Siivonen

Case-kuvaukset: Noora Lintukangas ja Iina Thieulon, Linnuntie Oy

Ulkoasu: Kirmo Kivelä

Kannen kuva: KittyKat3756 (CC BY 2.0)

<http://www.demos.fi>

ISBN 978-952-5844-08-5 (nid.)

ISBN 978-952-5844-09-2 (PDF)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä 1.0 Suomi lisenssil-
lä. Nähdäksesi lisenssin vieraile [http://creativecommons.org/licenses/
by/1.0/fi/](http://creativecommons.org/licenses/by/1.0/fi/) sivulla tai lähetä kirje Creative Commons, 171 Second Street,
Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Ryhmien voima

– ELI KUINKA YHTEISÖT LUOVAT KYSYNTÄÄ KESTÄVÄLLE LIIKETOIMINNALLE

Tiivistelmä



ÄMÄ ESISELVITYS POHTII, miten yritykset voivat ryhmien kanssa tehtävän yhteistyön avulla synnyttää ja kasvattaa kestäviin elämäntapoihin perustuvia markkinoita.

Se on erityisen tärkeää nyt, kun megatrendit – teknologinen kehitys, väestörakenne, elinkeinorakenteen muutos, luonnonvarojen kallistuminen – muuttavat yritysten toimintaympäristöä radikaalisti. Kilpailuedun säilyttäminen onnistuu vain lyhyitä aikoja, tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet.

Kestävät elämäntavat tarjoavat mahdollisuuden luoda jaettua arvoa, jossa sekä yritys että yhteiskunta hyötyvät. Väylänä tähän voi olla yhteistyö yhteisöjen kanssa. Viime vuosina on havaittu, että yritysten luoma arvo syntyy yhä enemmän yritysten ulkopuolella,

vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yhteiskehittäminen ja hyväntekeväisyyttä syvempi yhteistyö voivat olla keino synnyttää uusia markkinoita.

Kestäviin elämäntapoihin on nimittäin halua, mutta yksilöllä ei aina kykyä. Tässä ryhmät voivat auttaa. Uusin käyttäytymismuutostutkimus osoittaa, että arkisilla ryhmillämme on meihin valtava vaikutus – etenkin silloin kun pitäisi rikkoa omia rutiineja esimerkiksi kuluttajana.

Suomessa yhä useampi yhdistys muodostuu elämäntavan ympärille. Siksi tämä selvitys perehtyy suomalaisista ryhmistä nimenomaan järjestökenttään. Millainen se on, millaisia toimijoita yhdistysten sisältä löytyy – ja mitä se tarkoittaa mahdollisen yhteistyön kannalta?

Sisällysluettelo:

Tiivistelmä	4
Johdanto	6
1. Ryhmät luovat kestäviä markkinoita	9
1.1. Ekologinen arki, jaettu arvo ja Blue Ocean	9
1.2. Ryhmät muuttavat rutiinejamme	13
1.3. Yhteisöt ovat sekä Suomen että talouden voima	17
2. Järjestöt väylinä elämäntaparyhmiin	20
2.1 Yhdistyskansan lyhyt historia	20
2.2 Miten ja miksi eri ihmiset osallistuvat ryhmien toimintaan?	24
2.3 Ryhmien ja yritysten yhteistyön onnistumisen edellytykset	32
2.4 Kehittäjäaktivisti vai hallinnoitsija – kenen kautta yhteistyöhön?	33
3. Yritykset ja ryhmät – näin yhteistyö synnyttää arvoa	37
3.1 Vuorovaikutus luo uutta kysyntää	37
3.2 Yhteistyön syvyys ja tapa määrittelee syntyvän arvon	43
Lähteet	46
SHAPE-tutkimushanke	49

Luettelo esimerkeistä:

Hem i Stan – Persoonallinen koti kaupungissa	8
Nike+ – Miljoonien liikuttaja	12
Vegaaniseniorit – Hyvällä sydämellä	16
Tupperware – Ostoskutsut kotona	19
PriusChat – Hybridiaktiivien kanava	30
Lähettiläät IBM:n asialla	31
Animalia ja eläinkokeeton kosmetiikka	36
Kickstarter – Aloituspotku luovalle projektille	41
Moilala – Ideoiden leipoja	42

Johdanto

IHAN KAIKKIEN SUOMALAISTEN MIELESTÄ ilmastonmuutosta ei tarvitse torjua. Mutta suurimmalle osalle suomalaisista on selvää niin tarve muutoksille kuin tieto siitä, mitä pitäisi tehdä.

Ongelmaksi on siis osoittautunut se, miten nuo tarvittavat muutokset saataisiin aikaan. Junalla matkustaminen olisi kyllä hyvä ajatus, mutta kun se on niin kallista. Ilmastonmuutosta vauhdittavan metallinjalostuksen verottaminen olisi viisasta, mutta sitten menetetään arvokkaita työpaikkoja. Toimenpiteiden sivuvaikutukset ovat siis niin suuria, että riittäviin lainsäädännöllisiin toimiin on vaikea ryhtyä.

Lopulta yritykset ja ihmisten toiminta luovat ne käytännön tilanteet, joissa ympäristövaikutukset syntyvät. Yritykset myyvät meille huonosti lämpiävät asunnot, paljon kuluttavat autot ja naudanlihapihvit, joiden ympäristövaikutuksia lähivuosisikymmeninä pitäisi pienentää. Yritykset myös tarjoavat ne vähemmän ympäristöä kuormittavat palvelut, jotka tekevät meistä lähimatkailun harrastajia ja opettavat meidät täyttämään pellettejä syövän lämmityskattilan viikoittain. Toisin sanoen yrityksillä on paljon voimaa elämäntapojemme muuttamisessa.

Siksi on tärkeä etsiä ympäristöhaasteisiin sellaisia ratkaisuja, jotka voivat olla toimijoille mieluisia ja houkuttelevia. Sellaisia, jotka samaan aikaan pienentävät ympäristövaikutusta ja ovat tekijälleen muuten motivoivia.

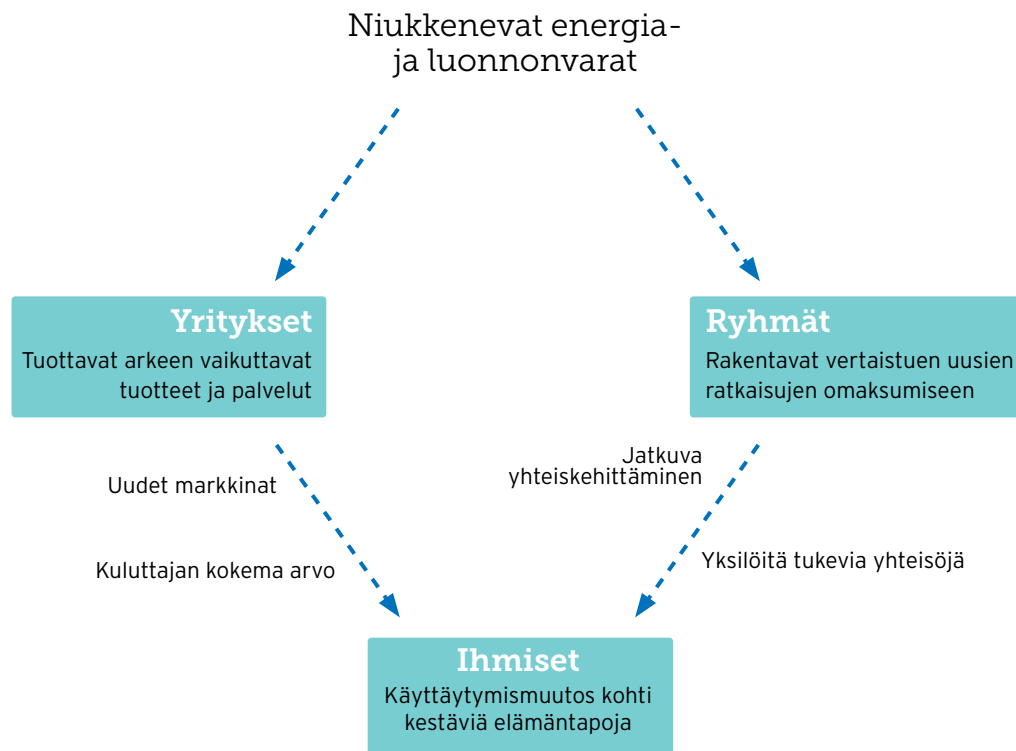
Me Demos Helsingissä olemme useamman vuoden ajan tehneet yhteistyötä esimerkiksi Rautakeskon kanssa. Sen yhteistyön tarkoituksena on ollut miettiä, miten energian hinnan nousu ja ilmastonmuutoksen hillintä voivat muuttua Rautakeskon näkökulmasta kiinnostavaksi liiketoiminnaksi. Käytännössä se ei ollut kovin hankalaa, koska asiakkailla oli jo tarpeita,

joiden täyttämiseen ei vain ollut sopivaa palvelua: Entistä useampi omakotitalon omistaja on tilanteessa, jossa koko talo vaatii peruskorjausta ja yhä useampi on kyllästynyt koko ajan nouseviin sähkölaskuihin ja haluaa pienentää talonsa energiankulutusta. Aiemmin tuohon korjaamiseen on ollut vaikea löytää hyvää yhteistyökumppania tai ainakaan sellaista, joka osaisi arvioida omakotitalon käyttökustannukset pitkällä aikavälillä. Nyt Rautakesko tarjoaa kokonaispakettia, joka alkaa talon kuvaamisesta lämpökameralla ja etenee sen jälkeen suunnittelun kautta viisaisiin materiaalivalintoihin ja asiakkaan niin halutessa koko paketin toteutukseen. Tällainen kokonaispaketti on jo tarjolla K-Raudan tiskillä. Sitä tarjoaa Energia-osaaaja, jollaisia K-Rautoihin on koulutettu viimeisen kolmen vuoden aikana yli 500.

Rautakeskon kanssa mietittiin, ketkä muut Suomessa ovat samalla asialla. Siis haluavat, että suomalaiset asuisivat fiksummin ja kuluttaisivat asumisessaan vähemmän luonnonvaroja. Ensimmäisessä vaiheessa mieleen tulivat Martat. Martathan ovat sitä mieltä, että meidän pitäisi elää fiksusti ja järkevästi, toisiamme ja ympäristöä kunnioittaen ja lähellä olevat resurssit hyödyntäen. Martat neuvovat ja ohjaavat sekä jäseniään että muita suomalaisia viisaan arjen valinnoissa: Näitä sienä voit pakastaa ja nuo pitää ryöpätä. Parkettilattiaan ei kannata käyttää tuota pesuainetta. Ja mikseivät he tulevaisuudessa neuvoisi, että omakotitalon käyttöveden lämmitykseen sopii parhaiten aurinkokeräin.

Rautakeskon ja Marttojen yhteistyö ei lopulta toteutunut. Sen sijaan tuloksena oli kokonainen Tekes-hanke, jossa me Demos Helsingistä autamme kahta yritystä ja yhtä asuntosäätiötä löytämään yhteistyökumppaneita, joiden kanssa edistää kestäviin elämäntapoihin johtavaa käyttäytymismuutosta.

Kuva 1: Kestävät elämäntavat luovat uusia markkinoita



Niukkenevat energia- ja luonnonvarat luovat yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. Ne myös muuttavat ryhmien tapaa toteuttaa perustehtäviään. Sekä yritykset että ryhmät edistävät muutosta kohti kestäviä elämäntapoja. Tämä raportti kertoo siitä, miten yritykset ja ryhmät voivat yhteistyöllä vahvistaa vaikutustaan.

Käyttäytymistieteilijät ovat todenneet, että ratkaisujen helppo saatavuus sekä vertaisten esimerkki ja kannustus ovat tärkeimpiä tekijöitä uusien käyttäytymismallien omaksumisessa. Kuluttajille tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset voivat edistää ratkaisujen saatavuutta panostamalla jakeluun, neuvontaan ja helppokäyttöisyyteen. Yhteistö puolestaan auttavat kestävien ja fiksujen ratkaisujen omaksumisessa ja muuttamisessa normaaleiksi valinnoiksi. Yhdessä yritykset ja yhteisöt pystyvät edistämään kestäviin elämäntapoihin johtavaa käyttäytymismuutosta tehokkaammin kuin yksin.

Kumppaneiden etsimisen lisäksi tavoitteena on määrittää yritysten ja ryhmien tai yhdistysten yhteistyölle hyviä toimintamalleja. Miettiä, milloin yhteistyö on kaikkein hedelmällisintä, keiden välillä sitä oikeastaan kannattaa tehdä ja kannattaako yhteistyössä vaihtaa rahaa, mainostilaa, kuluttajatietoa, osaamista vai asenteita.

Tämä esiselvitys pohjustaa ja antaa kontekstin kolmelle case-tutkimukselle, jotka toteutetaan vuosien 2012 ja 2013 aikana. Esiselvityksen ensimmäinen luku esittelee meitä ihmisiä. Siinä kerrotaan, miten elämäntapamme muuttuvat ja miten ryhmät ja yhteisöt vaikuttavat tuohon muutokseen.

Toinen luku kuvailee suomalaista järjestö- ja yhdistyskenttää ja ennen kaikkea sen muutosta: iso kattojärjestö ei kaikissa tapauksessa ole yrityksen kannalta järkevin yhteistyökumppani. Ei ainakaan silloin, kun halutaan löytää ja luoda uusia asiakkaita ja täysin uusia markkinoita. Siksi toinen luku nostaa valtavasta järjestökentästä esiin elämäntapamuutosten kannalta erityisen kiinnostavia toimijoita.

Kolmannessa luvussa on joukko esimerkkejä yritysten ja ryhmien tai yhdistysten välisestä yhteistyöstä ja siitä, miten tuo yhteistyö on ollut hedelmällisintä elämäntapojen muuttamisen kannalta.

Persoonallinen koti kaupungissa

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

Mikä	Yhteisöllisen asuintalon rakennuttaminen Helsingin Jätkäsaareen
Yhteisön organisoitumisen tapa	Joukko yhteisöasumisesta kiinnostuneita helsinkiläisiä, jotka ensin perustivat Hem i Stan -yhdistyksen ja sitten Malta-taloyhtiön.
Hyötyvät yritykset	Rakennuttaja Hartela
Hyödyt yritykselle	• Suoraan joukko ostajia, jotka sitoutuvat asunnon ostamiseen hyvissä ajoin. • Näkemys tulevaisuuden tarpeista uudelta kuluttajaryhmältä. • Mahdollisuus luoda uusi tuote erilaiselle asiakasryhmälle.
Haasteet yritykselle	Vaativat asiakkaat voivat heikentää kustannustehokkuutta.
Kuluttajatarve	Yhteisöllinen asuminen, vanhuuden turva

KAIKKI LÄHTI LIIKKEELLE muutaman ystävän ja sukulaisen pohdinnasta, että sitten vanhana olisi kiva asua yhdessä. Mutta miksi odottaa vanhuuteen saakka? Niin perustettiin yhdistys ajamaan yhteisöllisyyttä ja hyvää asumista.

Koti Kaupungissa ry – Hem i stan rf alkoi saada uusia jäseniä vauhdilla, toiminta paisui ja projekti alkoi saada julkisuutta. Viisi vuotta yhdistyksen perustamisen jälkeen allekirjoitettiin urakkasopimus kerrostalon rakentamisesta Helsingin keskusta, ja nyt Jätkäsaareen nousee asunto-osakeyhtiö Maltaan yhteisökerrostalo. Tulevat asukkaat ovat suunnitelleet talon 61 asuntoa alusta saakka, ja se toteutetaan ryhmärakennuttamisena. Maltalaisten unelma on oman kodin rauha kaupungin sykkeessä, lähellä ystäviä ja sukulaisia.

Yhdistyksen tarkoituksena on edistää kaupunkimaista kerrostaloasumista sosiaalisena ja ekologisena elämäntapana. Se kerää tietoa, tekee tutkimusta ja käy julkista keskustelua kaupunkiasumisen kehittämiseksi.

Yhdistys on avoin kaikille. Jokaisen jäseneksi haluavan pitää kuitenkin käydä tutustumistilaisuudessa varmistaakseen, että yhdistys edustaa hänen

arvojaan. Jäsenyyden hyväksyy hallitus. Asunto-osakeyhtiö Malta on yhdistyksestä erillinen organisaatio.

Maltan historia nytkähti liikkeelle yhdistyksen jäsenistölle tehdyllä kyselyllä: kuka olisi oikeasti kiinnostunut lähtemään mukaan talon rakennukseen ja millainen asunnon pitäisi olla. Aluksi hanke oli valtaisa toiveiden tynnyri, mutta hiljalleen toiveet saatiin muokattua taloksi.

Jokaisen asukkaan taloudellinen panos on mitattava, niinpä myös suhtautuminen on intohimoista. Pari vuotta sitten asukkaat solmivat yhteisöllisyssopimuksen. Yksi sen kantavista lauseista on: erimielisyydessäkin voi elää toista kunnioittaen. Vaikeitakin kysymyksiä on saatu keskusteltua hyvässä sovussa.

Projektin viestintä tapahtuu pääosin verkossa, sähköisillä viikkotiedotteilla ja intrassa. Erilaiset työryhmät tapaavat usein, ja asukaskokouksissa keskustellaan tärkeistä asioista.

Yhdistyksen jäsenet hankkivat itselleen jotakin, mitä kukaan heistä ei yksinään voisi toteuttaa. He uskovat, että heidän unelmansa hyvästä kerrostalosta on varteenotettava kehityssuunta tulevaisuuden kaupunkiasumisessa.



1. Ryhmät luovat kestäviä markkinoita

Ihmisillä on halua elää ja kuluttaa ympäristöystävällisemmin – mutta yksilön on hankala muuttaa omia rutiinejaan ja toimintatapojaan. Erilaisten ryhmien – naapurustosta harrastuksiin – vaikutuksesta saatamme kuitenkin muuttaa käyttäytymistämme nopeasti. Tässä on yritysten tilaisuus löytää uusia markkinoita. Tässä luvussa perehdymme siihen, millaisissa yhteisöissä toteutamme elämäntapojamme ja kuinka ne muuttuvat. Kuinka arkiympäristö vaikuttaa yksilöihin?

1.1. Ekologinen arki, jaettu arvo ja Blue Ocean

SUURISSA YRITYKSISSÄ YMPÄRI MAAILMAN on viime vuosina yleistynyt titteli Director of New Business. Näiden ihmisten tehtävänä on ymmärtää sellaisia markkinoita, joilla yritys ei vielä toimi ja kehittää yrityksen tuotteita näitä markkinoita varten.

Syy yleistymiseen on selvä. Bisneksen tekijälle tärkein tunnistettava asia on kysyntä. Liiketoiminnan edellytyksenä on, että joku tarvitsee jotain tuotetta tai palvelua ja on valmis maksamaan siitä. Jos yritys kykenee tunnistamaan olemassa olevat markkinat tai uusien markkinoiden avautumisen paremmin kuin kilpailijansa, on sen menestyminen markkinoilla todennäköisempää. Saturoituneilla markkinoilla tämä on erityinen haaste, sillä markkinoille tulijoita on paljon ja kilpailu kovaa.

Uusia markkinoita on kuitenkin mahdollista löytää. Ilmastonmuutos ja öljyhuippu ovat erittäin keskeisiä tulevaisuuteen vaikuttavia trendejä, joten myös yritysten kannalta kestävien elämäntapojen rakentaminen ja erityisesti kestäviä elämäntapoja tukevien yhteisöjen rakentaminen on liiketaloudellisesti kiinnostavaa.

Toki viimeiset viisi vuotta vihreästä taloudesta on ennakoitu aivan mullistavaa uutta liiketoimintaa: ympäristöystävällistä eli kestävää liiketoimintaa. Sen potentiaali on valtava. Ihmisten myönteiset ympäristöasenteet kaikkialla maailmassa ovat joko korkeita tai kasvavat nopeasti. Samaan aikaan materiaalien hinnat nousevat ensimmäistä kertaa sataan vuoteen. Kysyntä ylittää tarjonnan.

Isoa muutosta ei ole kuitenkaan tapahtunut. Silti vihreän talouden käynnistämisen ei pitäisi olla näin vaikeaa. Uskomme, että uuden talouden luomisessa on unohdettu ottaa mukaan ihmiset – ja nimenomaan ryhmiin kuuluvina yksilöinä.

Elinkeinoelämän valtuuskunta on asennetutkimuksissaan säännöllisesti kysynyt suomalaisilta, kuinka moni olisi valmis tinkimään elintasostaan saaste- ja ympäristöongelmien vähentämiseksi. Koko tutkimusjakson ajan – vuodesta 1994 – 55–65 prosenttia suomalaisista on jakanut tämän näkemyksen.¹ Voisi olettaa, että vielä isompi joukko olisi valmis tekemään toimia, jotka eivät alentaisi heidän elintasoaan.

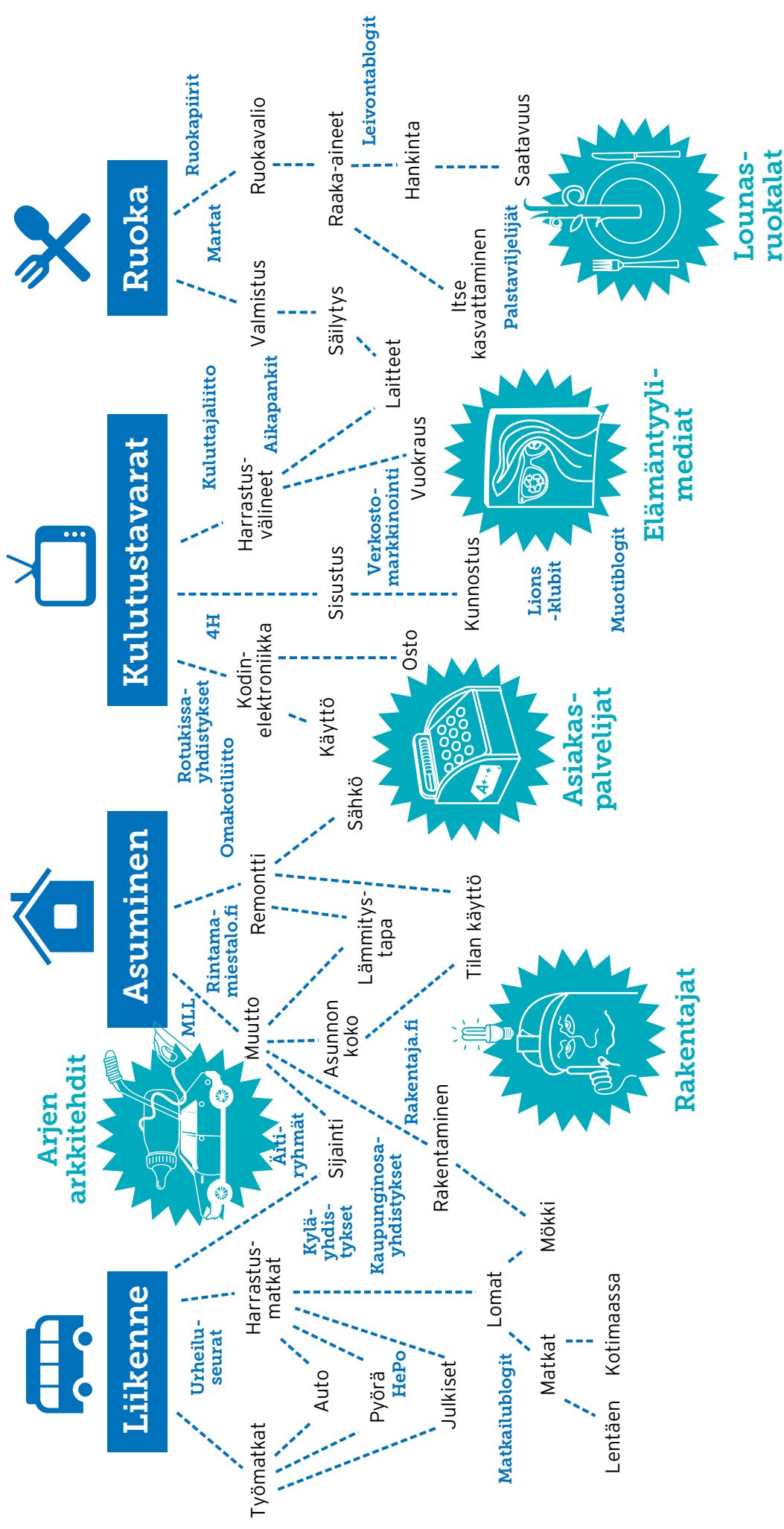
Iso haaste ympäristöongelmien ratkaisemisessa on kuitenkin asenteiden muuttaminen käytännöksi. Miksi ihmiset, jotka tunnistavat ongelmat ja haluavat vaikuttaa niihin, eivät kuitenkaan muuta käyttäytymistään?

Tätä dilemmaa on tutkittu paljon ja jo 1980-luvun alussa psykologian professori D. W. Rajecki esitteli neljä syytä sille, miksi hyvät ympäristöasenteet eivät realisoitu toiminnaksi.² Ne tuntuvat edelleen käytökelpoisilta.

1 Haavisto & Kiljunen (2011).

2 Rajecki (1982).

Kuva 2: Kestävien elämäntapojen portinvartijat



Siis miksi asenteet eivät käännä toiminnaksi?

- **OMAKOHTAINEN KOKEMUS ON TÄRKEIN TOIMINNAN MOTIVAATTORI:** Ympäristöasioita on vaikea elää ja kokea omassa arjessa. Siksi epäsuora, esimerkiksi koulussa opittu tieto ja huoli ympäristön huonosta tilasta ei vaikuta käyttäytymiseen merkittävästi.
- **NORMATIIVISUUS OHJAA ARKEAMME:** Traditiot ja tavat ohjaavat ihmisen käytöstä. Ympäristönsuojelu on monesti näiden kanssa ristiriidassa, eikä niitä siksi implementoida.
- **IHMISTEN MUISTI ON LYHYT:** Yksittäiset uutiset tai tapahtumat nostavat valmiutta käyttäytymisen muutokseen merkittävästi. Ne unohtuvat kuitenkin kohtuullisen nopeasti ja jos sysäys toiminnan muutokseen ei tule heti, se voi tulla liian myöhään.
- **ASENTEITA JA KÄYTTÄYTYMISTÄ MITATAAN ERI TAVOIN:** Ympäristöhuolta voi jalkauttaa niin monenlaisilla tavoilla, että niiden kokoaminen yhdeksi isoksi käyttäytymisen muutoksen tarinaksi on vaikeaa.

Nämä kaikki havainnot kertovat samasta asiasta: ympäristöongelmien ratkaiseminen ei ole kiinni siitä, että tarvitsimme lisää tietoa. Sen sijaan tarvitsemme enemmän tilaisuuksia hyvien aikeidemme toteuttamiseen.

Listasta voisi myös päätellä, että tilaisuuksien syntymiseen tarvitaan ainakin kahta asiaa. Ensinnäkin tiedon ympäristöongelmasta pitäisi olla läsnä päätöksentekohetkellä. Toisin sanoen hyvää tarkoitavat ohjeet ja neuvot eivät kannu pitkälle, jos ne eivät kytkeydy päätöksentekotilanteisiin. Tarvitaan siis tietoa, mutta myös uusia tuotteita ja palveluita, jotka ovat tarjolla juuri silloin, kun valintoja tehdään.

Tästä päätöksentekohetkeen liittyvästä ohjauksesta Demos Helsinki julkaisi vuonna 2010 raportin nimeltä Portinvartijat. Siinä esitellään ammattilaisia ja vertaistoimijoita, joilla on mahdollisuus rakentaa ympäristönäkökulmasta toimivia päätöksentekohetkiä.

Tämä raportti pohtii keinoja ylittää kohdan numero kaksi Rajeckin neljästä ympäristötoiminnan esteestä. Nyt mietimme, mikä on ryhmien ja yhteisöjen vaikutus ja sitä kautta tutkimme niitä kulttuurisia muutoksia, joita käyttäytymisen muutoksen taustalla on.

Uudet "öljyhuippumarkkinat" ovat yrityksen ja yhteiskunnan etu

Rajeckin neljää ympäristötoiminnan estettä voidaan tutkia tästä yrityksiä ja niiden New Business -johtajia motivoivasta näkökulmasta: millaisia uusia markkinoita voimme löytää, jos pyrimme auttamaan kuluttajia yli ympäristöystävällisen kuluttamisen esteiden.

Yritykselle tämä hyppy uusille öljyhuipun ja ilmastomuutoksen kaltaisten megatrendien viitoitamille markkinoille on tärkeää kahdesta syystä: ihmiset ja kuluttajat vaativat koko ajan parempia ratkaisuja oman arkensa ympäristövaikutusten pienentämiseksi ja toisaalta energian ja luonnonvarojen hinta kohoaa jatkuvasti. Näiden yhteisvaikutuksesta monille muillekin yrityksille kuin Rautakeskolle aukeaa sellaisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, jotka aiemmin eivät olleet kokonsa kannalta kiinnostavia.

Liiketaloustieteen professorit Michael Porter ja Mark Kramer esittelivät vuoden 2011 alussa ilmentyneessä Harvard Business Reviewssä jaetun arvon käsitteen. Sen kautta he tekevät samantyyppistä analyysia kuin tämän raportin taustalla on. He kääntävät huomion yhteiskunta- ja ympäristövastuusta yhteistä arvoa tuottavan liiketoiminnan tekemiseen.³

Porterin ja Kramerin mukaan jaettu arvo voi syntyä kolmea reittiä: (1) luomalla uusia tuotteita ja palveluita, (2) määrittelemällä arvoketjun tehokkuus uudella tavalla tai (3) mahdollistamalla paikallistalouden klustereiden vahvistuminen.

Kestävien elämäntapojen kannalta kyse on ennen kaikkea ensimmäisestä. Uusien markkina-alueiden etsiminen aloitetaan tunnistamalla energiaan liittyvät häijyimmät ongelmat – ilmastomuutos, öljyhuippu ja globaalin energiaturvallisuuden horjuminen. Tutkimalla näiden vaikutuksia markkina-alueella löydetään tulevaisuuden kuluttajaryhmien tarpeita. Jos olemassa olevan rakennuskannan päästöjä pitää vähentää 90 prosenttia seuraavan 40 vuoden aikana, rautakaupan myymälä osaamiselle ja tavaralle on paljon kysyntää. Ja se yritys, joka pystyy konseptoimaan tuotteita ja palvelukokonaisuuksia korjausrakentajille, on vahvoilla tulevaisuuden markkinoilla.

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne nimesivät uusia markkinoita etsivän ja synnyttävän liiketoimintamallin 2000-luvun puolivälissä Blue Ocean -strategiaksi.⁴ Heidän ajatuksenaan on, että yritys pystyy luomaan nopeaa kysynnän kasvua ja hyvää tuottoa etsimällä sellaisia markkinoita, joita kilpailijat eivät edes tunnista markkinoiksi. Portinvartijat-strategia lähtee samasta ajatuksesta, mutta uusien markkinoi-

³ Porter & Kramer (2011).

⁴ Chan & Mauborgne (2012).

Nike+ – miljoonien liikuttaja

<http://nikeplus.nike.com/>

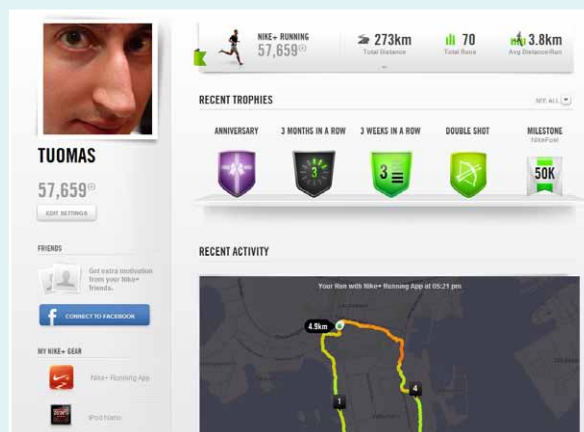
Mikä	Kuntoliikuntaa ohjaava Nike+-applikaatio, tuotteet ja verkkoyhteisö sekä sen käyttäjät
Yhteisön organisoitumisen tapa	Yhteisö jakaantuu passiivisiin ja aktiivisiin käyttäjiin. Nike kerää tietoa kaikkien käyttäjien liikkumistavoista. Lisäksi halukkaat käyttäjät voivat jakaa omaa dataansa tutuille, vertailla tuloksia ja luoda sitä kautta yhteisöjä.
Hyötyvät yritykset	Nike
Hyödyt yritykselle	• Suora yhteys paljon urheileviin kuluttajiin ja ihmisten tapaan luoda yhteisöjä liikunnan ympärille • Tarkkaa tietoa liikuntatavoista • Kuluttajien tavoittaminen urheilutilanteessa ja oikeaa liikuntatilanteeseen liittyvän vertaiskeskustelun havainnointi
Haasteet yritykselle	Dataa tulee paljon, mutta sen merkityksiä käyttäjille voi olla vaikea avata
Kuluttajatarve	Oman liikuntaharrastuksen tuki, parempi ymmärrys omasta liikkumisesta, vertaisneuvontaa liikkumisen kehittämiseen

NIKEN KEHITTÄMÄ NIKE+ on liikkujan apuväline ja henkilökohtainen valmentaja, joka kertoo esimerkiksi juoksemiseen käytetyn ajan, matkan, tahdin ja poltetut kalorit. Se mukautuu valittuun liikuntalajiin, antaa palautetta harjoituksen aikana ja pitää kirjaa harjoittelun yksityiskohdista. Järjestelmään voi myös syöttää aika-, matka- ja kaloritavoitteet.

Nike+-järjestelmä perustuu urheilukenkään asennettavaan, liikkeen tunnistavaan anturiin, joka kommunikoi iPodin, iPhoneen sekä Nike+-urheilukellojen kanssa. Applen laitteisiin yhdistettynä järjestelmä mahdollistaa myös harjoitteluun sopivien soittolistojen tekemisen ja niiden kuuntelun harjoituksen aikana. Laitteeseen tallennetut tiedot voi ladata harjoittelun jälkeen nikeplus.com-sivustolle, jonka muistiin jää historiatiedot kaikista tehdyistä harjoituksista.

Vuonna 2006 Nike kehitti harjoittelun tueksi interaktiivisen foorumin, jonka ideana on motivoida ja haastaa käyttäjiä liikkumaan sekä jakamaan liikkumisen iloa muiden käyttäjien kanssa. Yhteisössä voi jakaa tuntemuksiaan, kysyä neuvoa, antaa palautetta, saada tukea ja jakaa omia onnistumisiaan. Palvelussa voi myös kannustaa itsensä ja ystävänsä entistä parempiin suorituksiin haastamalla muita käyttäjiä erilaisiin harjoituksiin, kilpailuihin ja tavoitteisiin.

Maksuton Nike+-palvelu on kerännyt kuudessa vuodessa yli viisi miljoonaa käyttäjää. Se edustaa modernia tuotteistamistapaa, jonka mukaan nykypäivänä tuote-elämys ei huipennu ostotapahtumaan, vaan kokemusten luominen alkaa vasta sen jälkeen. Jälkimarkkinointi ja asiakkaan ohjaaminen sosiaalisen



Nike+ toi yhteisöllisyyden juoksu-harrastukseen.

median kautta ovat osa tämän päivän tuoteajattelua.

Nike+ mahdollistaa kuluttajalle järjestelmällisen ja tavoitteellisen harjoittelun seurannan. Se tukee, kannustaa ja innostaa. Palvelun kokoama numeraalinen tieto ja yhteisön kommunikointi tuovat Nikelle strategista pääomaa ja ymmärrystä kuluttajien toiminnasta. Eikä vain sitä: Nike on muuttanut juoksemista ja luonut näin itselleen uudet markkinat. Se on tehnyt juoksemisesta näkyvän ja jaettavan kokemuksen ja kasvattanut näin markkinaosuuttaan kymmenellä prosentilla.

den etsiminen aloitetaan siitä, mitä Porter kutsuu shared valueksi: saman aikaisesta yhteiskunnallisen hyvän eli päästövähennemän tai energiankulutuksen pienentymisen ja menestyksekkään liiketoiminnan aikaan saamisesta.

1.2. Ryhmät muuttavat rutiinejamme

VUONNA 2007 yhdysvaltalaiset sosiaalipsykologit Robert Cialdini ja Wesley Schultz kohahduttivat tiedeyhteisöä laajan kokeilututkimuksensa⁵ tuloksilla. Schultz ja Cialdini olivat testanneet kalifornialaisessa San Marcosin kaupungissa, kuinka erilainen viestintä vaikuttaa ihmisten energiankulutukseen. Schultzin ja Cialdinin tulokset osoittivat, kuinka muiden ihmisten toiminnan tekeminen näkyväksi on kenties voimakain tapa vaikuttaa kulutuskäyttäytymiseemme. Tutkimustulokset näyttivät selvästi, että ihmisten kulutus muuttui voimakkaimmin, kun heille näytettiin, että heidän käytöksensä erosi alueen kotitalouksien keskiarvosta. Liike oli molemmansuuntainen. Alle keskiarvon kuluttaneet lisäsivät ja yli keskiarvon kuluttaneet vähensivät kulutustaan – siis sen jälkeen, kun heille oli näkyvästi viestitty tämä keskiarvo. Schultzin ja Cialdinin tutkimuksen tulos on niin selvä, että sen tuloksena perustettiin menestyvä yritys nimeltä Opower, joka tuottaa vertailutietoa yhdysvaltalaisille energia-yhtiöille.

Tulos on hätkähdyttävä. Miksi ehkä meille tuntemattomattomienkin ihmisten toiminta vaikuttaa meihin niin voimakkaasti? Cialdini on myöhemmin todistanut samaa esimerkiksi hotellien pyyhkeiden uudelleenkäytössä. Jos meille tavanomaisen ”jätä pyyhkeesi laittialle niin säästät luontoa” -kehotuksen sijaan sanotaan, että muutkin tässä hotellissa käyttävät pyyhkeensä uudelleen, myös me päädymme toimimaan niin. Siis päädymme toimimaan samoin kuin täysin tuntemattomat ihmiset, jotka sattuvat yöpymään samassa hotellissa.

Laumasieluisuus liittyy suoraan siihen, millaisia me ihmisinä olemme. Cialdinin ja Goldsteinin mukaan yleisesti toimintaamme ohjaa kolme pääpyrkimystä⁶:

- johdonmukaisuus
- yhteenliittyminen
- myönteisen minäkuvan säilyttäminen

Omakuvamme on yhdistelmä meitä ja muita. Omakuvaa ohjaa Turnerin⁷ mukaan toisaalta henkilökohtainen identiteetti, toisaalta sosiaalinen identiteetti. Henkilökohtainen identiteetti liittyy persoonallisiin piirteisiin kuten esimerkiksi musiikkimakuun – ’pidän hiphopista’ – tai luonteenpiirteisiin – ’olen luova’. Ne voimme ikään kuin määrittää itse. Sosiaalinen identiteetti taas on lajitelma jäsenyyksiämme erilaisissa ryhmissä – esimerkiksi ’olen HJK:n kannattaja’ – ja perustuu muihin ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä.⁸

Muiden käyttäytyminen muodostaa Cialdinin mukaan *magneetin*, johon ankkuroimme oman käyttäytymisemme. Meillä on inhimillinen tarve olla lähempänä muiden ihmisten toimintaa. Se auttaa meitä määrittämään luo meille turvaa, saa meidät tuntemaan itsemme hyväksytyiksi ja helpottaa valintojen tekemistä⁹. Vaikka magneettivaikutus toimii sähköesimerkin mukaisesti molempiin suuntiin, se on tehokas ja yhä alikäytetty väline kestävien elämäntapojen edistämisessä. Muiden valintojen ja muutosvalmiuden tekeminen näkyväksi on yksi tehokkaimpia tapoja kannustaa ihmisiä muutokseen. Tunnetuimpia esimerkkejä ryhmän vaikutuksesta on koe, jossa mies seisoo kadunkulmassa ja tuijottaa taivaalle. Tuijottaminen vetää puoleensa ja ohikulkijat päätyvät pälyilemään taivaalta jotain merkityksellistä. Mitä isommaksi ryhmä kasvaa, sitä voimakkaampi magneetti muiden toiminta meille on.

Ryhmät vaikuttavat meihin, koska ne ovat meillemme tärkeitä. Jäsenyydet erilaisissa ryhmissä ja niissä omaksutut tavat toimia määrittelevät sen, keitä me yksilöinä olemme. Kukaan meistä ei halua eikä voi olla täysin itsenäinen saareke. Kuulumme vaihtuviin ja vakituisiin ryhmiin, osittain oman valintamme, osittain olosuhteiden tuloksena. Joskus ryhmään kuulumisen sanelevat ihonvärin tai kansallisuuden kaltaiset asiat. Joskus tulemme pakotetuiksi ryhmäjäsenyyteen ilman omaa tahtoaamme. Joskus olemme osa ryhmää vain siksi, että satumme matkaamaan samalla junayhteydellä tai asumaan tietyssä kerrostalossa.

Merkityksellinen ryhmä kertoo ihmisestä jotain hänelle itselleen. Tällaiset ryhmät voivat olla ulkopuolelta määritettyjä tai vaikkapa ammatillisia. Ne voivat olla toiminnallisia tai elämäntavan sanelemia. Monet ryhmistä ovat elämäntilanteen määrittämiä – esimerkiksi nuoret äidit. Joihinkin ryhmiin kuuluutaan aktiivisesti ja vahvasti tiedostaen, toisiin taas kuulumme huomaamattamme. Mutta kaikki niistä antavat meille merkityksellisen kontekstin jossa toimintamme toteutuu ja muovaantuu.

5 Schultz et al (2007).

6 Cialdini & Goldstein (2004).

7 Teoksessa Brown (2000).

8 Brown (2000).

9 Cialdini & Goldstein (2004).

Ryhmät vaikuttavat käyttäytymiseemme myös siksi, että ne luovat meille käyttäytymissääntöjä ja toimintaohjeita. Ne auttavat meitä navigoimaan arkipäiväisissä. Muiden ihmisten toiminnan seuraaminen auttaa erityisesti epävarmoissa tai merkityksettömissä tilanteissa. Toisaalta me haluamme tulla hyväksytyiksi, me haluamme kuulua porukkaan – olla normaaleja. Emme halua tehdä itsestämme numeroa. Koska vertaisten hyväksyntä on meille tärkeää, huomaamme pukeutumistyyliimme muuttuvan pikkuhiljaa samantyylaiseksi kuin muilla oman alamme opiskelijoilla tai saman työpaikan väellä. Mietimme toisen kerran lihapiirakkalounaan järkevyyttä, jos kaikki muut taukotilassa syövät salaattia. Lajittelemme roskat eri astioihin, koska taloyhtiössä muutkin tekevät niin.

Yhdysvalloissa psykologinen koe todisti, että ihmiset vievät jopa tyhjän jätessäiliön keräyspäivänä kadun varteen, koska haluavat viestittää naapureille, että meilläkin kierrätetään. Vaikka suhtauduimme penseästi ajatukseen elämän jakamisesta Facebookissa, käymme tarkistamassa tilimme joka ilta. Siellä kun ovat muutkin.¹⁰

Ja lopuksi: ryhmät ovat vaikutusvaltaisia, koska ne ovat hyvinvoinnillemme äärimmäisen tärkeitä. Onnellisuus – siis hyvä elämä – syntyy pitkälti juuri suhteesta muihin ihmisiin. Tavoitteellinen yhteistyö saa meidät uskomaan itseemme enemmän ja vahvistaa tunnetta vaikuttamismahdollisuuksista. Vahvat ihmissuhteet, mielekäs vapaa-aika ja itsensä hyödylliseksi ja kyvykkääksi kokeminen vaativat kosketusta muihin ihmisiin ja heidän elämiinsä. Halu kuulua on perusihmellinen tarve. Monien tutkimusten mukaan yksinäisyys lisää terveysriskejä ja altistaa meitä huonoille elämäntavoille.

Yhdessä uskalttaa aloittaa uutta

Ryhmien merkitys korostuu juuri muutoksen hetkinä. Uuden aloittaminen arkipäiväisessä elämässä tarkoittaa usein rutiinin rikkomista. Rutiinit tuovat meille turvaa ja säästävät aikaa. Kun olemme arkipäiväisessä elämässämme tottuneet toimimaan yhdellä tavalla, sen muokkaaminen tai vaihtaminen toiseen on vaikeaa – vaikka tietäisimme muutoksen tuovan meille parempaa elämänlaatua. Vaikka naistenlehdet usein esittävät isot muutokset äkillisinä ja yksilöveitoisina, harva meistä pystyy dramaattisiin muutoksiin yksin ja yön yli. Kuten painonpudotusta pitkään tutkinut Jean-Harvey Berino Vermontin yliopistosta on todennut: ”Tahdonvoima ei toimi.”¹¹

Käytösmallien muuttaminen on erityisen hanka-

laa koskien jokapäiväisiä elintapojamme. Asuminen, ruokailu, liikkuminen ja kulutus koetaan helposti oman mukavuusalueen sisäisiksi ja näin ollen pysyviksi ja tutuista käytänteistä irtipäästäminen on vaikeaa – me liitämme ne omaan persoonaamme. Arkipäiväiset rutiinit kertovat meistä ja jäsennäamme paikkaamme maailmassa sekä omaa identiteettiämme tekojemme kautta. On äärimmäisen vaikeaa lähteä muuttamaan itseään.

Ryhmät toimivat magneettina myös silloin, kun haluamme muutosta. Ne vahvistavat selviytymistaitojamme kriisien edessä sekä etsiessämme itseämme¹². Oikeassa ja yksilölle merkityksellisessä sosiaalisessa kontekstissa voidaan saavuttaa muutoksia totutuissa toimintatavoissa jopa nopeallakin aikavälillä. Edellytyksenä on se, että toimintaympäristö ja tilanne jossa toimitaan, jäsentelee ihmisen persoonaa. Nuorisokulttuureissa näkyy vahvana, miten halu määrittellä oma identiteetti uudelleen saa hankkimaan samanlaisen asun kuin muilla. Ystävien vaikutus on erityisen suurta myymälä- ja brändivalinnoissa, joissa se ylittää vanhempien vaikutuksen.¹³

Juuri tämän ymmärtämiseen perustui 1970-luvulta 1990-luvulle toteutetun Pohjois-Karjala-projektin teho. Pekka Puskan vetämässä projektissa ymmärrettiin, että ruokailu tai tupakointi ovat tilanteita, joihin ihmiset ovat tottuneet ja joita he tekevät yhdessä muiden kanssa. Sydän- ja verisuonitautikuolleisuutta saatiin madallettua 97 prosentilla näyttämällä liikaa suolaa ja rasvaa syöville ihmisille, että muutkin – sinun kaltaisesi ihmiset – ovat mukana tässä. Pohjois-Karjala-projektissa onnistuttiin löytämään ryhmien sisältä ne toimijat, joiden toimintaa tarkkaillaan ja jotka pystyvät esimerkillään vauhdittamaan toisenlaista toimintaa. Ihmisten toiminnan rinnalla lisättiin terveellisen ruuan saatavuutta ja neuvontaa. Samaan perustuu myös Painonvartijoiden ja AA-kerhojen teho. Ne näyttävät, että tähän ei tarvitse pystyä yksin. Vertaisten joukossa saa myös inhimillistä ymmärrystä repsahduksille, mutta samalla tukea muutoksen uudelleenkäynnistykseen. Erityisen voimakasta muiden vaikutus on silloin, kun teemme ratkaisun muutoksesta tietoisesti.

Ympäröivä ihmisyhteisö luo turvaverkoston, jonka varaan voimme rakentaa muutosta. Jos tunnemme, että uuden asian aloitettua saamme myöskin epäonnistua, on sen kokeileminen varmasti houkuttelevampaa. Yhteisön muodolla on tietysti merkitystä sen kestävyyyteen turvaverkkona. Yksilötasolla tietty käyttäytymismuutos onkin saavutettavissa sellaisen yhteisön kautta, jonka muut jäsenet toivovat myöskin muutosta tai ovat jo käyneet sen läpi. Yhteisön ei

¹⁰ Brown (2000).

¹¹ Freedman (2012).

¹² Wenger (1998).

¹³ Mattila (2006).

siis tarvitse olla vanha tuttu luodakseen turvaverkon. Täysin uusi ryhmä tai yhteisö voi yhtäläillä luoda turvallisuudentuntua uuden aloittamiselle. Tietoista uuden toiminnan aloittamista helpottavan turvaverkoston lisäksi väitämme, että ryhmät myöskin muokkaavat käyttäytymistämme sitä aina tiedostamattamme.

Erilaisten ryhmien merkitys elää kuitenkin jatkuvasti ajassa ja muuttuu tilannekohtaisesti. Aiemmin voitiin kenties olettaa, että koulutustaso kertoi heti, kuluttaako ihminen korkeakulttuuria vai populaarikulttuuria. Nyt monet kulutussosiologit ovat sitä mieltä, että juuri yhä useammat vaihtoehtoiset viiteryhvät ja kirjavat elämäntavat mahdollistavat kulutusmallien rakentamisen yhä yksilöllisemmältä pohjalta. Yleinen yhteiskuntien vapautuminen ja vaurastuminen on pienentänyt yhteiskuntaluokan tai sukupuolen ohjaavaa vaikutusta. Niiltä tilaa ovat vallanneet selkeämmät harrastuksiin ja maailmankatsomuksiin perustuvat ryhmät. Nykyisin yhden päivän aikana voimme olla lukuisan viiteryhvän edustajan asemassa. Näin ollen yksittäiset roolit jäävät vähemmälle merkitykselle. Räsänen kuvailee, kuinka “kulutussosiologiassa korostetaan yhteiskunnan jäsenten erottautumista yhä tarkemmiksi ryhmiksi jotka jäsenyvät esimerkiksi yhteisten elämäntapojen, makujen ja mieltymysten mukaan. Tämä ei edellytä jaettua sosioekonomista asemaa, ikäryhmää tai ansiotasoa. Lähiympäristön, paikallistason ryhmien tai vapaa-ajan yhteisöjen vaikutus nähdään usein entistä merkittävimmiksi elämäntapoja ja käytöstä muokkaviksi tekijöiksi. Uudemmassa kulutussosiologiassa lähdetään siitä, että kulutuskäytännöt itsessään ovat sellaisia olosuhdetekijöitä, jotka jäsentävät muita elämänsisältöjä. Siksi kulutuskäytäntöjen uskotaan muuttuvan toisinaan hyvinkin nopeasti”.¹⁴

Kaikki ryhmät eivät ole vaikutukseltaan samanarvoisia. Lasten kulutusta tutkineen Juuso Mattilan mukaan vaikutus ostokäyttäytymiseen on riippuvainen muutamasta asiasta¹⁵:

- Ryhmän luotettavuus tietolähteenä
- Ryhmän jäsenten arvojen ja normien yhdenmukaisuus
- Ryhmän jäsenten jatkuvan vuorovaikutuksen määrä
- Arvostus ryhmän jäsenten näkemyksiä kohtaan
- Ryhmän jäsenyyden arvostus
- Ryhmän palkitsemistapojen hyväksyntä
- Ryhmän rangaistustapojen hyväksyntä
- Ostettavan asian näkyvyys
- Ostettavan asian statusarvo

¹⁴ Räsänen (2008).

¹⁵ Mattila (2006).

Erilaisten ryhmien vaikutusta määrittää valinnan näkyvyys, merkitys ja tärkeys. Mitä tärkeämpi ryhmä meille on, sitä voimakkaammin sen vaikutus näkyy erityisesti isoissa päätöksissä. Ryhmistä usein vahvin – perhe – muokkaa brändilojaaliuttamme, tapojamme etsiä tietoa, tapojamme käyttää mediaa, hintaherkkyyttä ja kuvaa kohtuullisesta hintalaatu-suhteesta¹⁶. Asunnon, auton tai loman ostossa tarkkailemme tuttujen tekemiä valintoja, kyselemme neuvoja ja haemme verkosta vertailutietoa muilta kaltaisiltamme ihmisiltä. Naapurien kaltaisten vertaisryhmien merkitys kasvaa esimerkiksi ruoka- ja asumisvalinnoissa, jos ne ovat näkyviä ja keskustelun alaisia. Kalliissa luksushankinnoissa vertaisryhmien vaikutus on suuri, kun taas päivittäistarpeissa perhe ohjaa valintojamme voimakkaammin.¹⁷ Vaikutus on harvoin suoraa lobbaamista, vaan se tapahtuu esimerkin tai jutustelun kautta. Pukuhuoneessa tulee juteltua syömisestä tai parkkipaikalla huomattua, millainen auto toisilla on. Eurooppalaiset kertovat keskimäärin noin neljälle ihmiselle hyvästä kulutusvalinnasta.¹⁸ Brittiläisistä kuluttajista jopa 90 % kertoo tutkimusten mukaan hyvistä ja huonoista kulutus-päätöksistä jollekin muulle ihmiselle¹⁹. Koulussa ei tarvita ruokatunnilla kuin yksi kielteinen kommentti ja penseys tarjottua ruokaa tai tiettyä vaatemerkkiä kohtaan leviää kuin virus.

Ryhmien vaikutus ei estä yksilöllisyyttämme

Etienne Wengerin²⁰ mukaan ryhmää määrittää yhteinen hanke (joint enterprise) ja toiminta-alue (domain). Vaikka ryhmät olisivat luonteeltaan hyvin erilaisia, meille on yleensä hyvin selvää, ketkä kuuluvat meidän kanssamme samaan ryhmään ja ketkä eivät. Yhteinen tavoite ja alue ei kuitenkaan tarkoita ryhmän sisäistä yksinäisyyttä tai -mielisyyttä. Ulkopuolelta päädymme helposti liioittelemaan esimerkiksi sairaanhoitajien tai koiranomistajien yhtenevääisyyttä. Itse asiassa ryhmien jäsenillä on lähes aina eriäviä näkemyksiä siitä, miten ryhmä vastaa tavoitteisiinsa parhaiten ja jopa mitkä tavoitteet ovat. Keskustelu yhteisen toiminnan tavoitteista on jopa ryhmää hengissä pitävä voima. “Hanke ei ole yhteinen siten, että kaikki uskovat samaan asiaan tai ovat samaa mieltä kaikesta, vaan siinä että siitä neuvotellaan yhdessä”, Wenger sanoo. Tämä on

¹⁶ Childers & Rao (1992).

¹⁷ Childers & Rao (1992).

¹⁸ Special Eurobarometer n°342.

¹⁹ Cullum (2010).

²⁰ Wenger (1998).

Vegaaniseniorit – hyvällä sydämellä

<http://www.forksoverknives.com/>

<http://well.blogs.nytimes.com/2011/08/18/bill-clintons-vegan-journey/>

<http://www.eatveg.com/seniors.htm>

Mikä	Yhdysvalloissa yleistynyt keski-ikäisten ihmisten veganismi
Yhteisön organisoitumisen tapa	Blogien ja elokuvien nettisivujen ympärille muodostuneita yhteisöjä
Hyötyvät yritykset	Vegaaniruokaan erikoistuneet elintarvikeyritykset sekä, kirjoja, lehtiä ja neuvontaa myyvät ravitsemusneuvojat
Hyödyt yritykselle	• Uudenlainen kuluttajaryhmä, joka syntyy ilman yrityksen omia panoksia • Monipuolinen kuva suoraan käyttäjältä siitä, mikä motivoi ruokavalion ja miten ruokavaliota toteutetaan
Haasteet yritykselle	• Opetella puhumaan samaa kieltä vasta muodostuneen harrastajaryhmän kanssa • Vertaisverkostossa viestintää ei voi hallita ja siellä leviävät myös epätietoisuudet
Kuluttajatarve	Terveellinen ruoka, jonka avulla painonhallinta onnistuu ja elinikä pitenee

VEGAANISENIORIT on ennen kaikkea Yhdysvalloissa levinnyt kansanliike, joka edistää kestäviä elintapoja. Se on edennyt pitkälti samalla tavalla kuin karpkaus ja luonut uuden markkinan muun muassa elintarvike- ja kustannusalan yrityksille.

Yhteisö on löyhä, eikä siihen liitytä erikseen. Kuinka tahansa voi elämässään toteuttaa vegaanista elämäntapaa osittain tai kokonaan. Liike on kuitenkin saanut nimekkäitä keulakuvia presidentti Clintonista lähtien.

Vegaaniseniorit ovat yli 55-vuotiaita ihmisiä, jotka haluavat huolehtia kunnostaan ja ehkäistä ennen kaikkea sydänsairauksia. Kyseessä on usean kardiologin suosittelema kasvispohjainen, mahdollisimman käsittelemättömään ruokaan ja öljyttömyyteen perustuva ruokavalio.

Aiheesta on kirjoitettu useita kirjoja, kuten lähes kulttimaineeseen noussut *The China Study*. Vuonna 2004 ilmestynyt teos on biokemian emeritusprofessori T. Colin Campbellin lääkäripoikansa kanssa kirjoittama, eläinperäisten tuotteiden syömisestä ja useiden kroonisten sairauksien yhteyden osoittava tutkimus. Toinen vegaaniseniorien auktoriteetti on lääketieteen tohtori Caldwell Blakeman Esselstyn Jr. Hänen kirjansa *Prevent and Reverse Heart Disease* ja ruokavalio-ohjeensa toimivat myös Clintonin innoittajina.

Näiden kirjojen pohjalta dokumentaristi Lee Fulkerson teki elokuvan *Forks over Knives*, jossa hän ryhtyy vegaanidieetille ja raportoi mullistavista positiivisista tuloksista. Elokuvan verkkosivustolla vegaanit keskustelevat, vaihtavat reseptejä ja hakevat tietoa ruokavaliosta. Useat Oprah Winfreyn ja Danny DeViton kaltaiset julkisuuden henkilöt ylistävät elokuvaa ja mainostavat sivuilla omaa vegaaniuttaan.

Lukuisat seniorit pitävät myös blogeja, joissa he innostavat ikätovereitaan siirtymään vegaaniruokaan.

monille myös suomalaisille yhdistyksille tyypillistä. Itsetutkiskelu ja keskustelu toiminnan tavoitteista on jokavuotinen harjoite esimerkiksi vuosikokouksissa.

Erilaiset tunnusmerkit kuten partiolaisten huivit, urheiluseurojen pusakat tai yhteinen asuinalue tekevät osan ryhmistä näkyviksi meille itsellemme sekä muille. Merkit, tilat ja toistuvat tapahtumat vahvistavat yhteisöä ja toimivat ikään kuin toteemeina heimolle. Tätä tarkoitusta täyttävät nuorisoseurojen talot, samana viikonloppuna järjestettävät maalaismarkkinat tai jokatiistaiset sulkapallovuorot.

Ryhmien vaikutuksen todentamista hankaloittaa kuitenkin, että me lähes järjestäen kiistämme muiden ihmisten vaikutuksen omiin päätöksiimme. Syy on inhimillinen. Jotta tunnemme ohjaavamme omaa elämäämme, haluamme nähdä oman elämämme sarjana itse tehtyjä valintoja. Tämän vuoksi ihmiset harvoin myöntävät, että esimerkiksi mainonnalla on ollut heihin vaikutusta. Psykologi B.F. Skinnerin mukaan toimintaympäristön – eli muiden ihmisten, rakennetun ympäristön, markkinoinnin tai luonnon – merkityksen tunnustaminen haastaa käsitystä siitä, että ajatuksemme ja toimintamme ovat omia päätöksiämme. Skinnerin mukaan omien päätösten omistajuuden kyseenalaistaminen haastaa myös ajatusta siitä, ovatko saavutuksemme omiamme. Juuri tämä tekee ryhmien vaikutuksen tunnistamisen hankalaksi, vaikka erilaisten viestien ja ryhmien tutkimus selvästi osoittaa naapuruston tai opiskelijaporukan kaltaisten ryhmien vaikutuksen päätöksiimme.

Ryhmät eivät siis ole ristiriidassa yksilöllisyyden kanssa, vaan tapoja rakentaa omaa minäkuvaa. Samalla kun ryhmä muokkaa meitä, meidän toimintamme ja vaikutteemme muista ryhmistä muokkaavat kyseisen ryhmän tapoja ja merkityksiä. Escalas ja Bettman kuvaavat tutkimuksessaan²¹, kuinka kuluttajat ostavat tiettyjä brändejä muodostaakseen ja vahvistaakseen minäkuvaansa/ ja -konseptiansa. Näin syntyy niin kutsuttuja ”self-brand”-yhtenäisyyksiä. Kuluttajat luovat ”self-brand” assosiaatioita sellaisten brändien kautta, jotka jollain tavalla korreloivat tai ovat symbolisesti heille merkittäviä. Tässä myöskin vertaisryhmän tärkeys ja sen merkitys yksilön ajatukseen brändistä nousee esiin. Tutkimustulokset näyttävät, että brändit jotka ovat linjassa ryhmän sisäisen elämäntapa-ajattelun kanssa vahvistavat myöskin ”self-brand”-linkkejä.

21 Escalas & Bettman (2005).

1.3. Yhteisöt ovat sekä Suomen että talouden voima

SUOMI ON YHTEISÖJEN YHTEISKUNTA. Jos esimerkiksi Euroopassa perheen ja suvun merkitys on suuri, Suomessa muiden epämuodollisten ryhmien ja virallisten yhdistysten merkitys on erityinen. Sen vuoksi suomalaiselle ihmisille yhteisöt muodostavat vahvan osan identiteettiä.

Yhteisöjen voiman mahdollistaa suuren luottamuksen yhteiskunta, jossa tuntemattomaankin on voinut perinteisesti turvata.

”Ollaan itsenäisiä, hierarkioita hyödynnetään vain kun se on tarpeen, kaikille samat säännöt, jokaisen sana painaa, ei-käskyttävä johtaminen ja voimaannuttava hallinto.” Näin kuvaa merkittävä kulttuurintutkija Geert Hofstede suomalaista yhteiskuntaa. Analyysi tuntuu osuvalta.

Hofsteden mukaan Suomessa on erittäin lyhyt valtaetäisyys: pomot ja alaiset tunnetaan ja kaikkia moikataan. Tämän taustalla on melko homogeeninen väestö, jonka arki on ollut hyvin samankaltaista ja asenteet yhteneviä.

Viime vuosisadan puolivälien sotien jälkeen tämä näkyi konkreettisemmin kuin koskaan. Nopea teollistuminen johti haasteisiin, joiden ratkaisemisessa erilaisilla, monesti melko tasa-arvoisesti toimivilla yhteisöillä oli keskeinen rooli. Hyvä esimerkki tästä on vaikkapa lasten päivähoito. Monilla paikkakunnilla tehdas ja paikallinen naisyhdistys loivat yhdessä rakenteita, joiden avulla lapsille saatiin järjestettyä hoitopaikka äidin työpäivän ajaksi. Yhteisöjen, järjestöjen ja yritysten yhteistyö tuotti ratkaisuja, joiden avulla tehdas hyötyi saatuaan käyttöönsä motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä ja koko suomalainen yhteiskunta pystyi hyödyntämään suurempaa osaa työvoimasta. Yhteisöjen ja yritysten yhteistyöstä syntyi merkittävä ja arvoa tuottava ratkaisu.

2010-luvun Suomessa samainen narratiivi jatkuu ja kehittyy. Nyt yhteisöt monimuotoistuvat. Samaan aikaan kun puhutaan senioritaloudesta ja eläkeiän nostamisesta pinnan alla kuhisee. Monet yli 60-vuotiaat jättäytyvät hiljalleen pois työelämästä, mutta samaan aikaan muodostavat uusia yhteisöjä. Hyvä esimerkki tällaisesta on helsinkiläinen Loppukiri – taloyhtiö, jonka rakennuttivat ja jossa asuvat seniorit. Toisaalta internet on mahdollistanut spontaanien liikkeiden nousun. Maailmallakin mainetta on niittänyt Ravintolapäivä. Siinä missä Loppukiri tai Ravintolapäivä eivät näy selvinä merkintöinä valtiontaloudesta, ne ovat tarpeellinen osa ihmisten välistä elämää ja siinä tapahtuvaa vaihdantaa.

Markkinat tukeutuvat ryhmiin

Tätä tarpeellisuutta selittää esimerkiksi The New Economics Foundationin tutkijoiden Anna Cooten ja Jane Franklinin malli²², jossa talous kolmesta alueesta: markkinoista, luonnonvaroista sekä perheen, naapuruston ja muiden yhteisöjen sisällä toimivasta ns. ydintaloudesta (core economy). Tämän jaottelu auttaa huomaamaan, kuinka ryhmien toiminnan taloudellinen vaikutus näkyy markkinoiden ja yhteisöjen vuorovaikutuksen kautta.

Tämä perheen, naapuruston ja muiden yhteisöjen piiriin kuuluva talouden osa käsittää kaikki inhimilliset resurssit, jotka ilmenevät ihmisten arjessa: aika, kokemus, tiedot ja taidot.²³ Toimintaa ohjaavat yhteisöjen sosiaaliset normit ja niissä toimivien ihmisten sisäinen motivaatio, ei ulkoa määritelty tehtävä tai suora taloudellinen hyöty.

Kyse ei kuitenkaan ole vaihtoehtoisesta taloudesta vaan pikemminkin rinnakkaistaloudesta. Markkinat ovat yhtälailla osa kolmijakoista ekosysteemiä, jossa jokainen talous vaikuttaa muihin järjestelmiin. Markkinoiden elinvoimaisuus on riippuvaista instituutioiden, kuten perheiden, yhteisöjen ja demokration toiminnasta. University of Columbian professori Edgar Cahn kritisoikin taloustieteilijöiden perinteistä tapaa mitata taloudellista tehokkuutta siitä, etteivät laskut sisällä näiden perusinstituutioiden tuottamaa osallistumista tai markkinoiden nille aiheuttamaa haittaa.

Tätä samaa ilmiötä on havainnollistettu viime vuosikymmeninä myös puhumalla sosiaalisesta pääomasta ja sosiaalisissa verkostoissa syntyvistä vastavuoroisista suhteista ja luottamuksesta. Rikkaat sosiaaliset suhteet ja korkea luottamus korreloivat positiivisesti taloudellisen vaurauden kanssa. Näillä ilmiöillä on selitetty sekä yksilöiden että maantieteellisten alueiden – esimerkiksi Yhdysvaltojen osavaltioiden ja Pohjois- ja Etelä-Italian – välisiä vaurauseroja.²⁴

Taloustieteilijät ovat arvioineet, että 40 prosenttia

kaikesta taloudellisesta toiminnasta tapahtuu perheiden, naapurustojen ja muiden yhteisöjen piirissä ilman, että tämä kirjautuu bruttokansantuotteeseen.²⁵ Osuuden voidaan olettaa olevan suurempi, sillä Suomessa Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkijat Aalto ja Varjonen vuonna 2005 pelkästään kotitalouksien sisäisen työn arvoksi 40 prosenttia bkt:sta. Englantilainen tutkija David Halpern esittää tuoreimpia ja rohkeimpia arvioita²⁶: mikäli kaikki yhteiskunnassa palkatta tehtävä työ pitäisi ostaa rahalla, sen arvo vastaisi minimipalkkatasoon suhteutettuna koko maan bruttokansantuotetta.

Kuten edellä on todettu, markkinat ja ryhmien toiminnasta koostuva talouden osa eivät suoranaisesti kilpaile keskenään. Satsaukset ryhmiä ja yhteisöjä vahvistavaan toimintaan sekä lujittavat markkinoiden kasvualustaa että ehkäisevät sellaisia haasteita, joiden ratkaisemiseen käytämme verovaroja.

Siksi yrityksen ja yhteisön yhteistyössä ratkaistaan yhtä lailla aikamme haasteita kuin ratkaistiin teollistumisen ajan Suomessakin – kunhan vain osaamme valjastaa nämä kaksi valtavaa resurssia siten, että ne tuottavat yhdessä enemmän arvoa yhtäaikaaisesti sekä yhteisölle että yritykselle ja samalla koko yhteiskunnalle.

Aiemmin meillä oli varaa jättää yhteiskuntamme osia sen kehityksen ulkopuolelle. Näin ei enää ole. Kansantaloudellisesta näkökulmasta ei ole merkityksetöntä ketkä ovat mukana yhteiskuntamme viemisessä eteenpäin. Demografisten ryhmien lisäksi nyt täytyy ottaa mukaan myös toiminnalliset ryhmät. Ihminen on enemmän kuin osiensa summa ja sosiaaliset roolit siksi tärkeitä demokraattisen yhteiskunnan valtteja. Se on sekä kilpailuetu että lupaus paremmasta elämästä – kokonaisvaltaisesta tavasta viedä kehitystämme eteenpäin.

Seuraavassa luvussa voit lukea miten suomalaiset ryhmät – yhdistykset, järjestöt, porukat – ovat vuosien saatossa muuttuneet. Tarkoitus on pureutua 2000-luvun yhteisöjen monimuotoisuuteen ja siihen potenti-aaliin, joka yrityksillä on niiden valjastamiseksi.

²² Coote & Goowin (2011).

²³ Lovio (2012).

²⁴ Putnam (2000).

²⁵ Cahn (2006).

²⁶ Halpern (2010).

Tupperware – Ostoskutsut kotona

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

Mikä	Tupperware
Yhteisön organisoitumisen tapa	Tuote-esittelyjen ympärille muodotuvat toistuvat tai yksittäiset tapaamiset.
Hyötyvät yritykset	Tupperware
Hyödyt yritykselle	• Myynti ohi perinteisten jakelukanavien • Vertaisten suosittelu lisää ostohalukkuutta
Haasteet yritykselle	• Toimintaan halukkaiden ja motivoituneiden yhteisöjen löytäminen • Miten luoda käyttäjäuskollisuutta, kun jakelukanava on riippuvainen yksilöistä
Kuluttajatarve	Kestävät tuotteet ruoan säilytykseen, uudenlaiset ruoanlaiton apuvälineet

EARL TUPPERIN KEHITTÄMÄSTÄ kevytmateriaalista valmistetut Tupperware-tuotteet lanseerattiin Yhdysvalloissa vuonna 1946. Säilytysastiat eivät kuitenkaan menneet heti kaupaksi, sillä kuluttajat eivät ymmärtäneet urauurtavien tuotteiden toimintalogiikkaa. Pari vuotta myöhemmin pidettiin ensimmäinen Tupperware-kotiesittely, Tupperware Home Party, ja vähitellen tuotteet löysivät kuluttajat. Vuonna 1951 kotimyynti toimi jo niin hyvin, että tuotteet vedettiin pois kauppojen hyllyiltä.

Tupperware-esittelyiden ympärillä on vietetty vuosikymmenien ajan ”tyttöjen iltoja”. Ystävättärien, työtovereiden, naapurien ja sukulaisten kanssa kokoontuminen oli sotien jälkeen erityisen arvokasta, eikä yhdessäolon ja ruoasta keskustelemisen hoito ole vuosien varrella laantunut. Samalla esittelyt tarjoavat mutkattoman tavan hankkia arkea helpottavia keittiötarvikkeita.

Kutsujen emäntänä voi toimia kuka vain. Ajan kohdasta ja teemasta sovitaan etukäteen paikallisen Tupperware-konsulentin kanssa, joka tulee pitämään esittelyn emännän kutsumalle vierasjoukko. Yritykselle on merkittävää päästä tekemään henkilökohtaista myyntityötä asiasta kiinnostuneelle kohderyhmälle ja räätälöidä esitys seurueen tarpeisiin sopivaksi. Ryhmälle esittelyt tarjoavat vaivattoman kaupankäynnin lisäksi konkreettisen opastuksen tuotteiden käyttöön. Kotinsa esittelyyn lainannut emäntä saa kiitokseksi Tupperware-tuotteen.

Tupperwaren tuotevalikoima on mukautunut yli 60 vuotta kuluttajien tarpeiden mukaan, mutta silti Tupperwaren brändi on haalistunut 2000-luvulle tultaessa. Syitä voi etsiä alan kiristyneestä kilpailusta ja ruoanlaittokulttuurin muutoksesta, jossa korostuvat käsityö, luonnonmateriaalit ja kierrätys. Toisaalta taustalla saattaa olla Tupperware-tuotteiden korkea laatu: monesta kodista löytyy edelleen hyvälaatuisia Tupperware-astioita jopa vuosikymmenien takaa.

Tupperwaren aikaansaama ilmiö on joka tapauksessa saanut seuraajia. Nykyään kotisohvalla voi tutustua esimerkiksi Jamie Oliverin kattiloihin sekä Mary Kayn kosmetiikkatuotteisiin.



PHIL GYFORD / CC

Tupperware-kutsuilla laitetaan välillä myös yhdessä ruokaa.

2. Järjestöt väylinä elämäntaparyhmiin

Ihmisten vapaaehtoisella yhteistoiminnalla on suuri arvo niin yhteiskunnan hyvinvoinnissa kuin taloudellisen toimeliaisuuden tukena. Se pätee edelleen, vaikka suomalainen järjestö- ja harrasteryhmäkenttä on muuttunut kahdella tapaa: ensinnäkin koko ajan syntyy uusia nimenomaan elämäntapoihin liittyviä porukoita, yhdistyksiä sekä toimintaa. Toiseksi perinteisemmät rakenteet ja toiminnan kohteet ovat helisemässä, kun yhä yksilöllisempää kohtelua ja toimintaa odottavien ihmisten tapa osallistua on muuttunut. Nämä muutokset ymmärtävä yritys pystyy löytämään juuri ne yhteisöt ja yhteistyön tavat, jotka tuottavat molempien kannalta parhaan tuloksen.

TÄMÄ SUOMI RYHMINÄ -ESISELVITYKSEN toinen luku keskittyy järjestöihin ryhmien tukirakenteina. Luku kuvaa suomalaisen järjestö-, elämäntapa- ja harrasteryhmien merkitystä niiden historian, tunnuslukujen ja ihmisten osallistumismotiivien sekä osallistumisen tapojen kautta. Tausta-aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla ja vapailla haastatteluilla. Haastateltuina on markkinoinnin, nuorisotutkimuksen, mediatutkimuksen, kuluttajatutkimuksen ja sosiaalipsykologian ammattilaisia sekä järjestöjen jäsenasiavastaavia. Toiseksi selvityksen perustaksi on kerätty tilastoaineistoa järjestöistä ja yhteisöistä.

Luku alkaa käsittelemällä suomalaisten omaehtoista toimintaa harrastajina, kuluttajina – sen historiaa, toiminnan perusidea ja yhteiskunnallista merkitystä. Tämän jälkeen tarkastellaan järjestötoimintaa jäsentasolla ja pohditaan yksilön motivaatiota toimintaan. Kolmanneksi kartoitetaan järjestön sisältä löytyviä erilaisia intressiryhmiä ja näiden päällekkäisyyksiä sekä sitä, miten yhdistykset ja järjestöt kohtaavat erilaiset toimijat.

2.1 Yhdistyskansan lyhyt historia

KUN LIIKE-ELÄMÄSSÄ asiakkaan tyytyväisyys, omistajan etu sekä kysynnän ja tarjonnan lait ovat toiminnan keskiössä, tavoittelevat yhdistykset, järjestöt ja sosiaaliset liikkeet omaehtoisuuden ja vapaaehtoisuuden kautta iloa, mielihyvää, oppimista, vaikuttamista, onnistumisen kokemuksia ja sosiaalista tukea.

Yhteiskunnallisella toiminnalla – poliittisella vaikuttamisella, ideologialla ja edunvalvonnalla – on ollut aiemmin suurempi merkitys mukaantulon motivaattorina. Nykyään mukaan tulijalla on entistä useammin kiinnostusta kasvattaa oman elämänsä laatua, lisätä omaa ja muiden hyvinvointia, etsiä mielekästä tekemistä ja päästä omaan elämäntyylisiin sopivien palveluiden piiriin.²⁷ Tähän suureen muutokseen palaamme myöhemmin tässä luvussa.

Suomalaista yhteiskuntahistoriaa ei voida kirjoittaa kertomatta kansalaisten oman toiminnan kehitymisestä. Ihmisten omaehtoinen toiminta on Suomessa monien tekijöiden tuhansien erilaisten toiminta-

²⁷ Myllyniemi (2009).

Taulukko 1: Ryhmät nyt

Suomessa yhdistysrekisterissä on noin 130 000 yhdistystä ja järjestöä, joissa on yhteensä yli 15 miljoonaa jäsentä.¹ Kaikki yhdistysrekisteriin merkityt yhdistykset eivät toimi aktiivisesti, mutta on arvioitu, että aktiivisesti toimivia olisi noin 70 000. Yhdistysrekisteriin merkityt yhdistykset ovat pääasiassa paikallisia. Valtakunnallisia liittoja on arvioitu olevan tuhat ja niiden piirijärjestöjä noin 3000.² Yhdistyksiä voidaan klusteroida liikunnan ja hyvinvoinnin järjestöihin, sosiaali- ja terveysjärjestöihin, lapsi-, nuoriso- ja opiskelijajärjestöihin, ammattijärjestöihin, uskonnollisiin yhdistyksiin jne. Kansalaisjärjestöillä on pienimuotoinen merkitys myös työllistäjinä, sillä niiden työllistävä vaikutuksen on arvioitu vastaavan sen osuutta BKT:stä. Kansalaisjärjestöjen liikevaihto on yhteensä noin 5 miljardia euroa.

¹ Patentti- ja rekisterihallituksen tiedot vuodelta 2011.

² Aaro Harjun arvio Kansalaisyhteiskunta.fi - verkkosivulla.

Eri kokoisia!

	Koko Paljonko jäseniä	Sijainti Missä toimii	Motivaatio Miksi järjestöön kuulutaan	Osallistumisen ta- vat Miten järjestö toimii, mitkä ovat sen käytännöt	Vapaaehtoisuus Pyöriikö toiminta vapaaehtoisten vai palkatun henkilö- kunnan varassa	Yhdistyksen yhte- ydenpito erilaisiin toimijaryhmiin Kuinka järjestö viestii jäsenilleen
SLU	1,1 miljoonaa suomalaista, 9 000 urheiluseuraa ja 130 lajiliittoa	Kaikkialla Suomessa lajiliittojen ja urheiluseurojen kautta.	Koulutus- neuvonta- ja hallintopalvelut sekä niihin liittyvät materiaalit lajiliitoille ja seuroille, jotka järjestävät itse toiminnan	Urheilun yhteinen kehittämistoiminta, lajiliittojen kilpailut ja urheiluseurojen harjoitukset	SLU:ssa 38 palkattua työntekijää. Jäsenjärjestöissä ja tapahtumissa vuosittain yli puoli miljoonaa vapaaehtoista.	Julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja tapahtumakalentereja sekä verkossa että paperilla.
Helsingin polku- pyöräilijät	900	Pääosin pääkaupunkiseudulla	Pyöräilijöiden edunvalvoja. Jäsenet saavat tietoa ja opastusta.	Retket ja jäsen-tapahtumat.	1 palkattu työntekijä, lisäksi vapaaehtoisia	Polkija-lehti, sähköinen jäsenkirje, sähköpostilistat, kotisivut
Tapanilan Erä	Yli 5 000 jäsentä, 18 lajikohtaista jaostoa	Helsingin Tapanilassa	Urheilun ja liikunnan harrastaminen, terveet elämäntavat, hyvät liikuntapaikat	Kilpailuryhmät, kerhot ja harjoitukset kaikenikäisille	Jaostoissa palkatut työntekijät ja ohjaajat, myös paljon vapaaehtoisia	Verkkosivut, jaostot myös Facebookissa, joukkueet myös sähköpostilla
Suomen Punainen Risti	90 000 jäsentä, 500 paikallista osastoa	Kaikkialla Suomessa paikallisosastojen kautta	Halu auttaa, oppia hyödyllisiä taitoja, tehdä hyvää yhdessä	Koulutukset, lipaskeräykset, verenluovutus, ensiaputyö	Keskustoimitilla ja piireissä 280 työntekijää, 45 000 vapaaehtoista	Verkkosivut, nuorille suunnattu oma Spray-lehti, osastojen sähköpostilistat ja kirjeet
Suomen Kis- saliitto ry	7000 jäsentä, 11 rotukissayhdistystä	Kaikkialla Suomessa rotukissayhdistysten kautta	Rotukissafanitus ja -kasvatus	Kissanäyttelyt ja tapahtumat sekä liittokokous	Kolme palkattua työntekijää sekä vapaaehtoisia yhdistyksissä	Viisi kertaa vuodessa ilmestyvä Kissa-lehti, verkkosivut
Karkkilan kotiseutuyh- distys	600 jäsentä	Karkkilassa	Kiinnostus Karkkilaan, Karkkilan kulttuuriin ja halu toimia yhdessä	Viikkotapaamiset jaostoissa, kyläjuhlat, näyttelyt		Jäsenlehti 2 kertaa vuodessa, verkkosivut, jaostoilla sähköpostilistat
4H	75 000 jäsentä, 250 paikallisyhdistystä	Kaikkialla Suomessa paikallisyhdistysten kautta	Tahto tehdä itse, oppia esim. yrittäjyydestä, yhdessä tekeminen, tilat tekemiselle	Kerhot, kurssit ja tapahtumat paikallistasolla, kilpailut & leirit valtakunnallisesti.	400 toimihenkilöä lisäksi vapaaehtoishajajia	Jäsenlehti, verkkosivut.
Martta-liitto	45 000 jäsentä, 1300 paikallisyhdistystä	Kaikkialla Suomessa paikallisyhdistysten kautta	Yhteisöllisyys ja neuvot arkipäiväisen elämänlaadun parantamiseen. Halu jakaa omaa osaamista, tietoja ja taitoja	Kurssit, kerhot, opastus arjen toiminnassa.	90 palkattua toimihenkilöä, yhdistykset toimivat pääosin vapaaehtoisten voimin	Kahdeksan kertaa vuodessa ilmestyvä lehti ja kaksi kertaa vuodessa lähetettävä yhdistyskirje, verkkosivut, paikallisyhdistyksillä sähköpostilistat
Anarkisti- martat	200	Helsingissä	"Marttayhdistys on kuin nykyaikainen kylän kaivo, jonne naiset kokoontuvat, ikään ja ulkonäköön katsomatta, jakamaan kuulumiset, tiedot ja taidot, ilot ja surut."	Kerhot, lukupiirit, retket, luennot	Vapaaehtois-toimintaa	Verkkosivut ja sähköpostilista
Meilahti- Seura	70 jäsentä	Helsingin Meilahdessa	Asuinympäristön laadun parantaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen	Tapahtumat, yhteistyö paikallistasolla	Vapaaehtois-toimintaa	Verkkosivut
Omakotiliitto	75 000 jäsentä, 265 jäsenyhdistystä	Kaikkialla Suomessa paikallisyhdistysten kautta	Edunvalvonta, omakotiasujan palvelut	Neuvonta, edunvalvonta, erilaiset tuotteet kuten sähkösopimukset ja tapahtumat kuten omakotipäivät	Keskustoimitilla 12 palkattua toimihenkilöä, lisäksi piireissä joitain. Yhdistykset pääosin vapaaehtoisvoimin	Neljä kertaa vuodessa ilmestyvä Omakotilehti, verkkosivut, Facebook, yhdistyksillä sähköpostilistat

Erilaisia motivaatioita

Monipuolisia viestintäkanavia

tapojen summa. Kansalaistoiminta, järjestötoiminta, urheiluseurat, kirkkokunnat, uskonnolliset yhteisöt, ammattiliitot, puolueet, säätiöt, pienet osuustoiminnalliset yhteisöt ja vapaan sivistystyön toimijat ovat kaikki kansalaisyhteiskunnan toimijoita. Puolueet ja ammattiyhdistykset ovat vaikuttaneet Suomen ja suomalaisten kehitykseen. Sivistystyön toimijat ovat sivistäneet suomalaisia ja järjestöt ratkaisseet epäkoh-tia tuottamalla palveluita kehittyvään yhteiskuntaan.

Suomessa toimi jo 1600-luvulla joitakin yhdis-tysten tapaisia yhteenliittymiä, pääasiassa opiskeli-joiden piirissä.²⁸ Kansalaistoiminnan juuret löytyvät 1700-luvun lopulta, valistuksen ja Ranskan vallan-kumouksen innostaman keskiluokan toiminnasta. Sääty-yhteiskunnan etuoikeuksista haluttiin luopua ja vaadittiin yhteiskunnallista muutosta, joka perus-tuisi yhdenvertaisuuteen. Syntyi vapaamuurariloo-seja, kaunokirjallisuutta, kansallisia kysymyksiä, ja musiikkia käsitteleviä seuroja. Myös uskonnollisia yhdistyksiä ja raittiusyhdistyksiä perustettiin.²⁹

1800-luvun puolenvälin jälkeen yhdistystoiminta kukoisti. Perustettiin raittiusseuroja, vapaapalokun-tia, nuoris- ja urheiluseuroja, naisjärjestöjä ja muita toimintamuotoja, jotka edustivat laajamittaisempaa joukkojärjestäytymistä. Kansakoulu, kirjastolaitos, sanomalehdistön kehitys sekä suomenkielisen sivist-tyneistön syntyminen loivat perustaa suomalaiselle kansalaistoiminnalle. Kansalaistoiminnalla oli kes-keinen tehtävä kansalaisten kasvattamisessa kansa-laistaitoihin.

1800-luvulla syntyneiden kansalaisliikkeiden pohjalta on syntynyt edelleen tänä päivänä toimivia kansalaisjärjestöjä, joilla on ollut merkittävä tehtävä ”kansallisessa projektissa” eli suomalaisen yhteiskun-nan synnyttämisessä ja rakentamisessa. Useimmat niistä ovat kytkeytyneet vahvasti valtioon ja hyvin-vointiyhteiskunnan ideaan. Suomalaisen kansalais-toiminnan vahvat kytkökset puolueisiin ja valtioon, vähäinen yhteiskunnallinen keskustelu ja auktori-teettien vahva asema ovat kesyttäneet spontaanin kansalaistoiminnan vähäiseksi ja radikaalit protesti-liikkeet järjestäytyneiksi yhdistyksiksi.³⁰

Keskusjärjestöt helisevät valintojen maailmassa

1900-luvun alun aikoihin suomalaisen yhdistystoi-minnan kolmi-, neli- tai joskus jopa viisitasoinen malli (kyläyhdistys, kunnallisjärjestö, piirijärjestö, valtakunnallinen keskusjärjestö ja joskus kansain-

välinen kattojärjestö) yhdisti verkostoina suomalai-sen yhteiskunnan ja sen syrjäisimmät alueet kes-kukseen.³¹ Tällä oli suuri merkitys koko kolmannen sektorin kehitykselle. Nytemmin järjestöillä on ollut vaikeuksia selvittää näiden rakenteittensa kanssa, jotka eivät vastaa tämän päivän verkostomaisen toimin-nan ja nopean tiedonvälityksen toimintaympäristöä. Siinä missä suomalainen yritys rakenne on myllätty moneen kertaan viimeisen sadan vuoden aikana, yhdistyksistä osa on toiminut samantyyppisellä ra-kenteella jo sata vuotta. Tällöin on vaikeaa tarjota pääsyä sellaisten asioiden äärelle, joita ihmiset hake-vat. Samaan aikaan syntyy uusia järjestöjä ja edelleen suomalaiset ovat ahkeria yhdistysläisiä.

Nykyajan koulutetut ihmiset olettavat kuitenkin tulevana kohdelluksi yksilöinä ja yksilöllisten omi-naisuuksien kautta. Siksi instituutioiden (sekä julkis-ten palveluiden, massatuotteita tarjoavien yritysten että nyt järjestöjen) tarjoamat valmiit ratkaisumallit eivät toimi. Sen sijaan ihmisillä on yhä enemmän kykyä ja muita resursseja, joiden ansiosta heillä on edellytyksiä mitä tekevät ja miksi ja myös muokata ryhmässä tekemisen muotoja.

Elämme valintojen yhteiskunnassa, jossa useimpi-en perustarpeet on tyydytetty. Siksi ihmiset hakevat osin eri asioita niin kulutusvalinnoista kuin järjes-tötoiminnastakin. Jos ennen kotona oli ahdasta ja kerhohuoneella pingispöytä, nyt yhä useampi voi hankkia suuriin koteihin ajanviete- ja harrasteväli-neitä ja oppia omaehtoisesti niitä käyttämäänkin.

Elämäntapa- ja elämäntyyliyhdistysten merkitys kasvaa

1980-luvulla yksilöllistyminen haastoi järjestöjen ja korporaatioiden Suomen ammatillisten järjestöjen ja poliittisten puolueiden merkityksen vähennyttävä. Poliittiset kytkennät ovat vähentyneet ja hierarkkiset suhteet ovat loiventuneet. Uusia yhteiskunnallisia liikkeitä – kuten eläinsuojeluliike tai globalisaation vastainen liike – on syntynyt. Perinteiset järjestöt ovat menettäneet jäseniään ja uusiin, usein paikallisiin tai elämäntapojen ja ihmisen hyvinvoinnin ympärille syntyneisiin yhdistyksiin ja ryhmiin on liitytty.³²

Kansalaisyhteiskuntaa ja ryhmäjäsenyyttä pitkään tutkinut sosiologi Martti Siisiäinen on havainnut, että vuosituhatvuotisen vaihteessa syntyneet yhdistykset il-mentävät uusia yksilökeskeisiä kokemusmaailmoja yhteiskunnasta ja erilaisuudesta. Poliittiset ja ideolo-giset yhdistykset ovat vähenemässä. Sen sijaan yh-distysten intressit ovat selkeitä ja ihmiset hakeutuvat

28 Siisiäinen & Kankainen (2012).

29 Alapuro & Stenius (1987).

30 Siisiäinen (1998).

31 Siisiäinen & Kankainen (2012).

32 Itkonen (2000).

tarkemmin määritellyn toiminnan pariin. Siisiäinen näkee tämän päivän jäsenyyden jopa kuluttajuuteen verrattavana toimintana.

Järjestötoiminta Suomessa eriytyy yhä spesimpiin toimintamuodon jäsentämiin ja näin ollen pienempiin ryhmiin. On sosiaalisen median avulla toimivia lyhytaikaisia ryhmiä, on pelkästään sähköistä vertaistukea, on lyhytaikaisia kaupunkitila-projekteja. Jos ennen on kuuluttu monitoimintaisiin ryhmiin, joissa yhteenkuuluvuus ja tekeminen ovat olleet pääasiallista, nyt identiteettiprojekti on varmasti yhtä suuressa roolissa ryhmän jäsenille. Ennen esimerkiksi urheiluseurat, joissa on harrastettu monipuolisesti eri lajeja olivat suosittu yhdistysmuoto. Nykyään ihmiset kuuluvat seuroihin, jotka ovat muodostuneet yhden tietyn liikuntamuodon ympärille. Ryhmäjäsenyydellä viestitään elämäntapaa ja tyyliä, jolloin juuri tarkasti toiminnan mukaan eritelty ryhmä on haluttavin.

Yhdistyskenttä muuttuu perustettavien uusien yhdistysten myötä. 1990-luvun lama lisäsi sosiaali- ja terveysalan järjestöjä. Ammattiyhdistysliikkeen toimijoiden yhdistymiset ja jäsenmäärän lasku ovat pienentäneet näiden määrää. Urheiluseuroja tulee lisää.

Joka tapauksessa järjestökeskeisestä vaiheesta on siirrytty yhä enemmän kansalaisten valintoja, omaehtoisuutta ja toiminnan löyhää verkostomaisuutta korostavaan vaiheeseen. Tämä muutos on tarkoittanut muutoksia ja muutospainetta niin perinteisen kansalaistoiminnan sisällä, kuin uusien yhdistysten, osuuskuntien, verkostojen ja verkko-yhteisöjen syntyä.

Elämäntapaa ja elämäntyyliä vahvistavien yhdistysten ja ryhmien kiinnostavuuden lisääntyminen näkyy yhtäältä siinä, että tietyt pitkään toimineet yhdistykset eivät ole menettäneet otettaan suomalaisten arjesta, vaan niille on löytynyt uudentyyppeistä tilausta ja ne ovat kyenneet kehittämään toimintaansa tarpeita vastaavaksi. Esimerkiksi liikunnan järjestötoimijoiden määrä on mittava ja seurojen palveluille on kysyntää, vaikka kaupallisia palveluita on tarjolla. Urheiluseuran toiminnasta löytyy monia rooleja niin liikkujalle itselleen, kuin vaikka pienen harrastajan vanhemmille. Seuran ihmisistä onkin syntynyt monelle ketju merkityksellisiä ihmissuhteita, yhteistä tilaa toimia ja vaikuttaa harrastamisen olosuhteisiin ja vaikkapa mahdollisuus harrastamiseen liittyvien tuotteiden yhteishankintoihin. Ei ole sattumaa, että esimerkiksi liikunnan keskusjärjestö SLU panostaa juuri seuratoiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Sekä uudet että muuntuvat vanhat järjestöt pärjäävät

Toinen esimerkki kiinnostavuuttaan ylläpitäneestä yhdistystoiminnasta ovat Martat, jotka ovat osanneet tarttua yhtäältä ratkaisuksi ”uusavuttomuus”-keskusteluun ja toisaalta kotoilu-buumiin. Marttatoiminnan piiriin on mm. noussut myös miesmarttoja, annettu neuvoja ”penninvenyttämiseen” ja haettu näkyvyyttä marttatoiminnan tarjoamille ratkaisuille ja innovaatioille mediajulkisuuden kautta. Nopeasti kasvanut esimerkki on myös Kirkon Ulkomaanavun Naisten Pankki, joka on antanut mahdollisuuden uudentyyppiselle toiminnalle kehitysmaiden naisten hyväksi. Naisten ja miesten verkostoituminen, kirpputorit, lukupiirit, kävelytempaukset, yrityskumppanuudet ja vahva brändin rakentaminen ovat tehneet muutamassa vuodessa Naisten Pankista paitsi erään nopeimmin tunnettuuttaan kasvattaneen hyväntekeväisyysbrändin, myös mielekkään toimintapaikan kymmenissä paikallissoluissa toimiville aktiiveille.

Elämäntapaa ja elämäntyyliä vahvistavien yhdistysten rinnalle on syntynyt myös uusia ryhmiä ja verkostoja, joista osa päättyy toiminnan kasvaessa yhdistysmuotoiseksi. Nämä ryhmät ja verkostot voivat liittyä esim. tietyn tarpeen tyydyttämiseen, yhteiseksi koetun ongelman ratkaisemiseen tai sellaisen palvelun tai tiedon tuottamiseen, jolle ei löydy luontevaa palveluntarjoajaa. Esimerkiksi lapsiperheiden arjesta löytyy lukuisia esimerkkejä toimintaryhmistä, jotka ovat halunneet toimia ja tehdä yhdessä. Kestovaipat, imetyksen tuki ja monimuotoiset lapsiperheet ovat esimerkkejä, joiden ympärille on syntynyt aktiivista omaa toimintaa.

Puhutteleva esimerkki on tamperelainen OmaPolku, jonka taustalla ovat aktiiviset omaiset, jotka halusivat rakentaa uudenlaista palvelua erityistukea tarvitseville kehitysvammaisille nuorille ja heidän perheilleen. OmaPolku tarjoaa nuorilleen tavoitteellista toimintaa kuvataiteen, taidekäsityön, uusien medioiden ja pärjäämisen sekä muiden arkitaitojen saralla. Toiminnan ytimessä on kehitysvammaisten nuorten oma tahto ja toiminta. Kiinnostava esimerkki on myös Hope Yhdessä ja Yhteisesti ry, joka kierrättää lastentarvikkeita apua tarvitseville ja tukee lasten urheiluharrastuksia, myös yrityskumppaneittensa kanssa. Hopen kautta on löytynyt ratkaisu uloskasvetuille leluille ja urheiluvälineille ja samalla mahdollisuus tehdä hyvää ja mennä mukaan.

Elämäntavan ja elämäntyylin lisäksi myös paikka on tullut uudella tavalla merkittävää, vaikka moni luuli paikallisuuden katoavan globalisaation myötä. Globaalin verkostoitumisen rinnalla onkin nähty uusi paikallisuuden esiinmarssi. Palvelurakenteisen

uudistuessa maaseudun kylätoiminnalle on tullut tilausta ja tehtäviä. Samoin kaupungeissa kaupunginosayhdistystoiminta on vilkastunut.

2.2 Miten ja miksi eri ihmiset osallistuvat ryhmien toimintaan?

OSALLISTUMISEN MOTIIVIT JA INTESITEETIT vaihtelevat, mutta niillä on suuri merkitys silloin kun mietitään, millaisten toimijoiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä: ketkä ovat mielipidejohtajia, ketkä alttiita muuttamaan käyttäytymistään ja kulu-tustottumuksiaan yrityksen ja yhteiskunnan kannalta relevanttiin suuntaan?

Hyvätuloiset kansoittavat yhdistykset

Sosioekonomisella taustalla on merkitystä; hyvätuloiset ylemmät toimihenkilöt osallistuvat selvästi eniten perinteiseen yhdistystoimintaan. Työttömien osallistuminen on pienimuotoisinta. Nuoret osallistuvat urheilu- ja nuorisojärjestöjen toimintaan, mutta muuten heidän osuutensa yhdistysten jäsenistä on muuta väestöä vähäisempi.³³ Kolme neljästä suomalaisesta on elämänsä aikana jonkin yhdistyksen jäsen, mutta järjestötoiminta myös kasaantuu. Pieni aktiivisten joukko – noin 8 prosenttia suomalaisista – kuuluu elämänsä aikana useampaan kuin viiteen yhdistykseen.³⁴

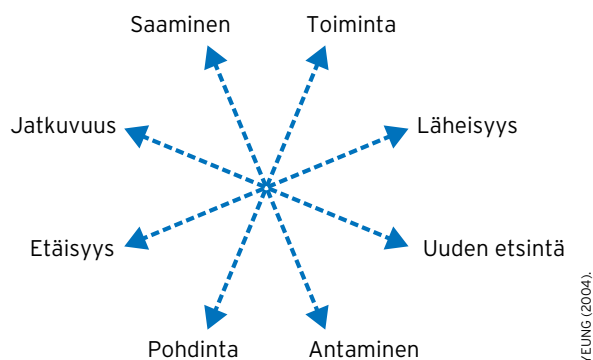
Kaksi viidestä suomalaisesta osallistuu vapaaehtoistyöhön. Naiset ja miehet, nuoret ja vanhat osallistuvat toimintaan keskimäärin yhtä paljon. Suomalaiset käyttävät vapaaehtoistyöhön myös mittavasti aikaa – lähes 18 tuntia kuukaudessa. Nuoret ja iäkkäät osallistuvat tätäkin enemmän. Kansainvälisissä vertailuissa suomalaisten aktiivisuus on korkeampaa kuin monien muiden länsimaiden. Suosituimpia vapaaehtoisuuden sarkoja ovat liikunnan vapaaehtoisuus, sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja lapsiin ja nuoriin liittyvä vapaaehtoisuus. Yli 60 % suomalaisten vapaaehtoisuudesta tapahtuu juuri kansalaisjärjestöjen toimintamuotojen kautta.³⁵ Järjestöissä koetaan, että juuri vapaaehtoisuus on trendinä kasvussa.³⁶

Ihmisten toimintaa ryhmissä ohjaavat hyvin monenlaiset motivaatiot. Anne Birgitta Yeung haastatteli

väitöskirjaansa vapaaehtoistoimijoita ja löysi 767 eri tavalla ilmaista motiivia. Yhdessä tekemiseen ja ryhmissä toimimiseen on siis hyvin erilaisia ja muuttuvia syitä. Analysoituaan haastattelut Yeung päätyi neljään perusolottuvuuteen, joiden kautta motiiveja voidaan eri tilanteissa arvioida.³⁷ Ne ovat:

1. **SAAMINEN – ANTAMINEN:** Mitä saan toiminnalta tai mitä hän voin sille itse antaa?
2. **JATKUVUUS – UUDEN ETSINTÄ:** Haluanko hyödyntää osaamistani vai oppia uutta?
3. **ETÄISYYS – LÄHEISYYS:** Vetävätkö ryhmän tarjoamat sosiaaliset kontaktit minua puoleensa?
4. **POHDINTA – TOIMINTA:** Haluanko käydä läpi omia kokemuksiani vai täytänkö vapaa-aikaani merkityksellisellä toiminnalla

Kuva 3: Vapaaehtoistyön timanttimalli



Kestävien elämäntapojen näkökulmasta Yeungin analyysi tuntuisi jättävän yhden olottuvuuden ulkopuolelle. Se on resurssien jakaminen. Urheilua harrastetaan ja siihen liittyvää vapaaehtoistyötä tehdään ryhmissä ja seuroirssa, koska urheilupaikat ja -välineet ovat niin kalliita, ettei jokainen voi hankkia niitä itselleen. Vastaavasti kamerakerhot ja kudontapiirit kokoontuvat pimiöiden ja kangaspuiden ympärille.

Helsinki Mission (vuoteen 2005 asti Helsingin Kaupunkilähetys ry.) tavoitteena on etsiä, löytää ja auttaa yksinäisiä kaupunkilaisia eli torjua syrjäytymistä. Helsinki-Mission kansalaistoiminnan johtaja Henrietta Grönlund selittää, että monet ihmiset haluavat auttaa, koska he näkevät avuliaisuuden olevan olennainen osa heidän minäkuvaansa. Myös tutkimusten mukaan jopa kaksi kolmesta suomalaisesta haluaisi auttaa. Siksi valmistelemme leipiä yhteisille retkille, viemme päihdekuntoutujia kävelylle tai haemme jäätelöä kurjaan iltapäivään toimistolla. Jos ryhmä on meille tärkeä, emme usein odota välitöntä hyötyä. Toiminta yhteisten päämäärien hyväksi siis

³³ Siisiäinen & Kankainen (<http://kans.jyu.fi/>).

³⁴ Siisiäinen (1996b).

³⁵ Pessi (2008).

³⁶ Pessi & Oravaaari (2010).

³⁷ Yeung (2004).

tuottaa arvoa sekä yhteiskunnalle, toisille ihmisille että auttajalle itselleen. ”Pyrkimyksenämme on yhdistää yhteisöllinen toiminta ja omaan arvoidentifikaatioon vastaaminen”, yli tuhannen vapaaehtoisen rinkiä pyörittävä Grönlund sanoo.³⁸

Helsinki Mission Henrietta Grönlundilta kysyttiin, mikä motivoi ihmisiä liittymään vapaaehtoiseksi heidän järjestöönsä.

”Vapaaehtoistoiminnassa motiiveina ovat useimmiten auttamishalu ja muut henkilökohtaisetkin tarpeet. Toisaalta jos tarpeet saa tyydytettyä muualla, ei todennäköisesti lähdetä vapariksi. Jos pääsee toteuttamaan altruistisia tarpeita muita reittejä, miksi enää lähtisi vapaaehtoiseksi meille? Osalla taas kyseessä on vahva identiteetin etsintä ja rakentaminen. Noin puolelle toiminnassa ei ole kyse mitään sen syvällisemmästä, kunhan vaan hengailaan ja ollaan mukana toiminnan vuoksi.”

Grönlundin kommentissa näkyy erityisen hyvin Helsinki Mission luonne auttamistyötä tekävänä organisaationa. Oleellista on kuitenkin erilaisten motiivien moninaisuus, joka toistuu muissakin järjestöissä ja yhdistyksissä.

Jäseniä kehittäjäaktivisteista hallinnoijiin ja katsojiin

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen yhtä ehkä keskeisimmistä kysymyksistä; kuinka suomalaiset osallistuvat ryhmätoimintaan ja minkälaisia rituaaleja ryhmä heille tarjoaa? Osallistumisella tarkoitetaan tässä jäsenmääritelmää – millä intensiteetillä ryhmän jäsenet ovat mukana toiminnassa, kuinka ryhmä määrittelee jäsentensä toiminnan ja kuinka vahvasti ryhmä vaikuttaa jäsenen elämäntapoihin. Osuutta varten on haastateltu joidenkin Järjestöt -taulukosta (Taulukko 1.) löytyvien järjestöjen yhteyshenkilöitä, kuten jäsenyysasiavastaavia sekä tehty laajempaa kartoitusta tutustumalla järjestöjen verkkomateriaaliin ja niiden jäsenilleen tarjoamiin osallistumistapoihin sekä toiminnan muotoihin.

Vapaaehtoistyötehtäviä voisi varmasti koota satoja kuten vapaaehtoistyön motiivejakin. Otantatutkimus kysyi RAY:n tilauksesta yli tuhannelta suomalaiselta, mitä he tekevät vapaaehtoistyönä.³⁹ Tuloslista: Tapahtumajärjestely- ja toimitsijatehtävät, urheilutai liikuntaseuratoiminta, varainhankinta, keräykset, koulutus, valmentaminen, ryhmän tai leirin ohjaus, musiikki- tai taidetoiminta, hallinto, kehittämistehtävät, kuljetustehtävät, kampanjointi, vaikuttamistyö, ”lobbaus”, ruoanvalmistus, projektiluontoiset tehtä-

vät, hoivatoiminta, ystävätoiminta, viriketoiminta, asiointiapu, tukihenkilötoiminta, vertaistukitoiminta, pelastustoiminta ja viestintä. Nämä ovat kaikki sellaisia tavallisia tehtäviä, joita vapaaehtoiset itse sanovat järjestöissä ja yhdistyksissä tekevänsä.

Siisiäinen jakaa tekemisen tavat kahteen kategoriaan: työjäsenyyteen ja viralliseen jäsenyyteen. Työjäsenyys on korkeaa esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Kanadassa, kun taas Pohjoismaissa virallinen jäsenyys on tavanomaisempaa. Siisiäinen kirjoittaa näiden perusteella kategorisoitavista kolmesta eri kansalaisyhteiskunnan tyypeistä.

1. Ensimmäinen on ”nurkkakuntainen”, jossa yhdistysten jäsenmäärät ovat alhaisia, mutta jäsenet mielletään aktivisteiksi – jonkin tietyn asian tai intressin eteen intensiivisesti töitä tekeviksi henkilöiksi. Näistä esimerkkeinä toimivat Etelä-Euroopan maat.
2. Toinen on esimerkiksi Pohjois-Amerikassa perinteisesti vallinnut aktiivinen kansalaisyhteiskunta, jossa jäsenmäärät ovat suuria ja näistä suuri osa on myös toiminnassa vapaaehtoisina. Esimerkiksi kaksipuoluejärjestelmäisessä Yhdysvalloissa yksilön omat vaikuttamisen keinot löytyvät aktiivisesta kansalaisuudesta ruohonjuuritasolla.
3. Kolmas tyyppi on laaja kansalaisyhteiskunta, jossa jäsenmäärät ovat verrattain korkeita ja vapaaehtoisuus kohtalaista. Suomen ja muut Pohjoismaat voi lukeutua kuuluvan Siisiäisen mukaan kolmanteen tyyppikategoriaan.

Siisiäisen tutkimuksen ajoista suomalaisten kiinnittyneisyys järjestöihin on löyhentynyt. Nuorten aktiivisuuden painopiste on siirtynyt kohti vapaamuotoista osallistumista, pieniä projekteja ja organisoitumaton toimintaa. Osallistumista suositaan, mutta jäsenyyttä ja pitkäkestoista sitoutumista kartetaan. Nuorten osallistumisessa erityisesti 10–14-vuotiaiden ryhmä kiinnittää huomiota eräänlaisena väliinpuotoajaryhmänä, jolle ei ole osattu tarjota kiinnostavia palveluita tai osallistumisen kanavia. Heidän järjestöosallistumisensa on vähentynyt selvimmin.⁴⁰

Nuorisotutkimusverkoston Pauli Komonen on yksi tuoreen Katukulttuuri-teoksen toimittajista. Kirjassa käsitellään nuorisokulttuurisia ryhmiä 2000-luvulla. Komoselta kysyttiin miten hän näkee järjestötoiminnan arjessa. Hän näkee nuorten järjestötoiminnan olevan myöskin laskussa ja sen merkitysten muuttuvan.

”Nuorten ryhmäkiinnittyneisyyden kokemus on selvästi vähenemässä ja järjestöihin kuulumisen las-

³⁸ Grönlund (2012), Cialdini&Goldstein (2004).

³⁹ Otantatutkimus (2011).

⁴⁰ Myllyniemi (2009).

OP ja Nuori Suomi - Liikunnan paikalliset edistäjät

<http://www.nuorisuomi.fi/op-pohjola>

Mikä	Osuuspankin ja Nuoren Suomen yhteistyö harrastaa liikuntaa yhdessä perheen ja kavereiden kanssa
Yhteisön organisoitumisen tapa	Urheiluseurojen ja kattojärjestön järjestämät liikuntamahdollisuudet lapsille ja nuorille
Hyötyvät yritykset	Osuuspankki
Hyödyt yritykselle	Näkyvyys terveiden elämäntapojen ja perheiden hyvän arjen edistäjinä
Haasteet yritykselle	• Kontakti yrityksen ja loppukäyttäjän välillä on heikko • Liikunta ei itsessään liity pankkitoimintaan
Kuluttajatarve	Yhteisöllisen liikkumisen tarve sekä tarve löytää rahoittaja

NUORI SUOMI RY:N jäseniin kuuluu 54 valtakunnallista urheilun lajiliittoa. Yhdistyksen tehtävä ei kuitenkaan rajoitu näihin lajeihin, vaan se edistää kaikenlaista liikuntaa sekä lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia.

Nuori Suomi on aktiivinen kumppaniyritysten etsijä, ja yhteistyökumppanit valikoituvat tarkan seulan kautta. On tärkeää, että yrityksen ja yhdistyksen arvot kohtaavat ja molemmat hyötyvät. Yksi yhdistyksen kolmesta pääyhteistyökumppanista on finanssiyhtiö OP-Pohjola.

Nuori Suomi -yhteistyö on osa OP-Pohjolan yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yritys haluaa olla läsnä siellä, missä asiakkaatkin ovat. OP-Pohjolassa ajatellaan yrityksen voivan hyvin, kun sen asiakkaat voivat hyvin.

Sponsorointiyhteistyö tuo lisäarvoa finanssiyhtiön liiketoimintaan uusien asiakkaiden muodossa sekä tukee yrityksen mainetta. OP-Pohjolalle on tärkeää tehdä yhteiskunnallisesti merkittäviä, alueellisesti tai valtakunnallisesti vaikuttavia, kohderyhmäänsä kiinnostavia sekä korkeatasoisia ja kehityskelpoisia sponsorointitapahtumia. Olennaista on myös, että yhteistyökumppanit toimivat vastuullisesti ja kestävien arvojen pohjalta. Kaikkeen tähän Nuori Suomi vastaa täydellisesti.

Kolmivuotisen sopimuskauden aikana Nuori Suomi on mukana suunnittelemassa OP-Pohjolalle liikuntaan liittyviä

tempauksia, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edistäminen sopii hyvin osuustoiminnalliselle pankille. Nuori Suomi pääsee toteuttamaan strategista tavoitettaan, saa sponsoritukea sekä viestintäkanavan tapahtumilleen. OP-Pohjolan paikallisuudesta on suuri hyöty.

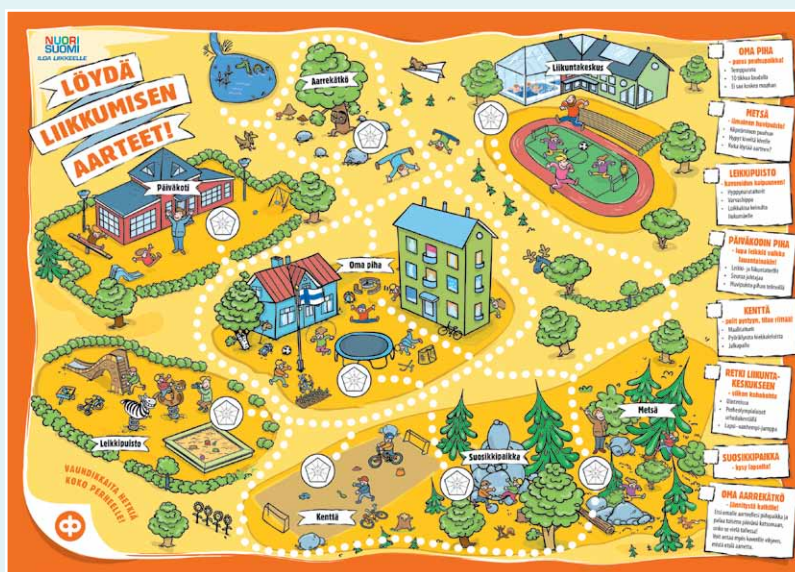
Yhteistyö konkretisoituu liikuntatapahtumissa: *Keväthippa-perheliikuntakampanja* innostaa päivähoitoikäiset lapset vanhempineen etsimään lähiympäristön liikkumisaarteita, perinteiset osuuspankki- *HIPPO*-kisat ovat Nuoren Suomen avustuksella saaneet uutta säpinää ja niiden rinnalla järjestetään Hippulat vinkumaan -perheliikuntatapahtumia.

Nuoren Suomen ideoimana Suomen Suunnistusliitto on saatu mukaan HIPPO-suunnistuskouluun. OP:n lapsille suunnattu *HIPPO*-klubi taas tarjoaa liikunnallista sisältöä niin hippo.fi-sivuston kuin *HIPPO*-lehden kautta.

Your Move Taisto -kuntoilukampanja haastoi keväällä yli 60 000 yläkoululaista liikkeelle. Finaali esitettiin televisiossa, ja osuuspankit tsemppasivat oman paikkakuntansa koululaisia kuntohaasteessa

yhteensä 380 stipendillä.

Yhteistyö antaa nuorille myös urheiluseurojen ulkopuolella mahdollisuuden osallistua ja kokea liikunnan riemua.



Nuoren Suomen ja OP:n yhteistyön vaikutuksesta on syntynyt muun muassa Päiväkotien pihaseikkailu.

kussa. 10–15 vuotiaat pitävät järjestöihin kuulumista vanhanaikaisena. DIY-toiminta kasvaa ja omaehtoisuus on nousussa. On paljon havaintoja siitä, että kiinnostus poliittista päätöksentekoa kohtaan nyky-muodossaan vähenee, mutta kiinnostus maailman tilaa kohtaan kasvaa. Nuoret toivovat että yritykset voisivat ottaa roolia maailman muokkaamisessa. Toisaalta kulutuspäätökset eivät vielä niinkään todenna tätä. Identiteettiprojekti koetaan tärkeämpänä ja kaivattu yhteisöllisyys löytyy tarkempien toimintamallien piiristä.”

Toimintatapojen kehittäminen avoimemmiksi, kohtaavammiksi ja paremmin jäsenten ja toiminnasta kiinnostuneiden tarpeisiin vastaavaksi onkin ajankohtaista. Pitkäaikainen sitoutuminen järjestöihin on ylipäättään heikkenemässä, eivätkä perinteiset järjestökuulumiset – kuten ammattiliitot, puolueet, uskonnolliset yhdistykset – merkitse samaa yksilön identiteettityössä, kuin vuosikymmeniä aiemmin. Suurten tarinoiden – kuten kansalaisuuden, aatteen tai uskonnon - voima on ainakin länsimaissa heikkenemässä. Tilalle tulevat entistä pienemmät, mutta yksilölle merkitykselliset tarinat.

Globaalisti pienistä tarinoista voi kasvaa myös merkityksellisiä tarinoita. Yhteisöt, jotka antavat tilaa omaehtoiselle, merkitykselliselle tekemiselle – lähiyhteisössä tai omaan elämäntilanteeseen tai arvovalintoihin liittyvissä yhteisöissä – tuntuvat veto-voimaiselta. Yhdistystoiminnan byrokratia kiinnostaa entistä harvempaa ja järjestöt tuotekehittälevätkin ”minuuttivapaaehtoisuuteen” sopivia tekemisen muotoja.

Järjestöjen haasteena onkin oppia kuuntelemaan toiminnasta kiinnostuneita ihmisiä ja selvittää, miten ne voisivat tarjota toiminnan tiloja, edellytyksiä ja tukea sille toiminnalle, joita kiinnostuneet ihmiset itse haluavat tuottaa. Järjestöille on hyödyksi, jos ne tuntevat aiempaa paremmin jäsenensä ja heidän kiinnostuksensa kohteet. Isoillekin ryhmille voidaan tarjota mielekästä toimintaa, ”tuotteita”, jos erilaiset intressit on haluttu kuulla ja ymmärtää.

Kansalaistoiminnan piiristä voidaan hahmotella erilaisia toimijarooleja. Toimijalla viitataan tässä yhteydessä ihmisen tapaan olla ja osallistua yhteisössään. Toimijuudella voidaan tavoitella muutosta/kehittämistä tai ylläpitoa. Maaseudun kylätoimintaa osallistuneita koskevassa tutkimuksessa toiminnassa mukana olevista eläkeläisistä löytyi erilaisia toimijatyyppejä. He olivat hankeaktivisteja, talkootyöläisiä, naapureiden auttajia, tapahtumien aktiivista yleisöä tai kodin piirin toimijoita. Motivaationa mukaantulemisen taustalla olivat mm. halu jakaa sitä, mitä on itse saanut ja oppinut, tiedonhalu, uteliaisuus, halu kehittyä, kotiseuturakkaus, tunne mahdollisuudesta olla pitämässä elossa, yhdessä tekemisen ja toi-

minnan ilo, yhteisvastuu, henkireikä ja ajankulu⁴¹. Maaseudun seniori-ikäisten toimijaroolit heijastelevat hyvin yleisiä kansalaistoiminnan toimijarooleja.

Tunnistettavia rooleja ovat esim. kiinnostuneen, harrastajan, aktiiviharrastajan, tapahtumaosallistujan, kehittäjäaktivistin ja hallinnoitsijan roolit. Kiinnostunut haluaa tukea hyväksi havaitsemaansa asiaa, mutta ei välttämättä osallistu toimintaan. Hän maksaa jäsenmaksun, saa lehden tai on mukana postituslistana. Hän saattaa muuttua harrastajaksi toisessa elämäntilanteessa. Harrastaja sitoutuu usein säännönmukaiseen viikottaiseen toimintaan, mutta ei välttämättä kannu omaa osallistumistaan suurempaa vastuuta yhteisestä toiminnasta. Hän osallistuu luisteluharrastukseen viikottain, maksaa jäsenmaksun tai harrastusmaksun ja osallistuu satunnaisiin talkoisiin tai tapahtumiin.

Suomen Omakotiliitto on tarkkaillut jäsentensä motivaatiota kyselyjen avulla ja huomannut että jäsenyyteen ohjailevat tietyt motivaatio- ja intressitrendit. Oman asuin ympäristön viihtyisyyden ja hyvinvoinnin kehittäminen ajavat Omakotiliiton henkilöjäseniä. Omakotilehden lukijatutkimuksen, joka on samalla liiton jäsentutkimus, mukaan noin puolella jäsenistöstä on myös vapaa-ajan asunto. Jäsenistö on kiinnostunut remontoinnista sekä kodin ja pihan kunnossapidosta. Jäsentutkimuksen mukaan jäsenistö arvostaa eniten jäsenenä Omakotilehteä ja maksuttomia puhelin-neuvontapalveluita. Henkilöjäsenet saavat myöskin alennusta tiettyjen lakitoimistojen toimeksiantopalkkioista. Henkilöjäseniä kehoitetaan seuraamaan liiton kymmenkohtaista Hyvän naapurisovun julistusta.

Aktiiviharrastaja on harrastaja, joka ottaa isompaa vastuuta yhteisestä tekemisestä. Hän voi olla samalla myös kehittäjäaktivisti ja hallinnoitsija. Kehittäjäaktivisteilla on yleensä yhteiskunnalliseen toimintaan viittaavaa harrastuneisuutta, työkokemusta ja sosiaalisia verkostoja. He pistävät tuulemaan ja muokkaavat yhteisen toiminnan edellytyksiä vaikuttamalla ja hankkimalla resursseja. Heidän käsissään syntyy aloitteita, hankkeita ja uudistuvaa toimintaa. Hallinnoitsijat vastaavat yhdistyksen hallinnollisista puitteista. He istuvat hallituksissa ja työryhmissä. Osan omasta harrastamisesta voi olla jo aikaa ja siksi yhdistyksen hallinnon ja toimijoiden välinen kuilu voi kasvaa ja yhdistys etäännyä omasta toiminnastaan.

Kulttuurin kolmannen sektorin toimijoita tutkittaessa on järjestöjen toimijuuden tyyppeihin katsottu vaikuttavan ainakin toiminnan resurssit, tavoitteet ja se, onko toiminta ensisijassa vapaaehtoisten vai

⁴¹ Kattilakoski, Kilpeläinen, Peltomäki (2012).

ammattilaisten varassa. Kulttuuri-instituutioilla, kulttuurin tuottajilla ja taiteen opettajilla on käsissään runsaammin resursseja, toiminta tavoitteellista ja työskentely ammattimaista, kun taas yhdessä toimijat, ammattilaisten ohjaamat ja harrastajat perustavat toimintansa herkemmin vähiin taloudellisiin voimavaroihin ja tavoitteisiin sekä vapaaehtoistoimintaan⁴².

Vapaamuotoisissa ryhmissä on havaintojen mukaan enemmän kehittäjäaktivisteja ja aktiiviharrastajia kuin tapahtumaosallistujia ja hallinnoitsijoita. Ryhmän rakenne ja toimintaedellytykset eivät mahdollista ”passiivisempaa” mukanaoloa tai toiminnan epämuodollisuus huolehtii siitä, ettei hallinnoitavaa juurikaan kasva. Kun toiminnan volyymi ja mukana olevien ihmisten määrä kasvaa, toiminnan rahoitus vakiintuu ja työskentelystä päävastuun kantavat ammattilaiset, syntyy organisaatio, joka edellyttää työn selkeämpää organisointia. Samalla toiminnan ydin erkaantuu kauemmaksi harrastajista ja syntyy tilausta tapahtumaosallistujille ja hallinnoitsijoille.

Vapaiden ryhmien ja porukoiden toiminta on usein uutta luovaa ja kekseliästä ryhmän synnyttäneisiin syihin ja tarpeisiin. Ryhmä ei ole välttämättä luonteeltaan pysyvä, vaan se saattaa purkautua, jos se ei löydä uusia toimijoita ja uusiudu perustajien ”uloskasvaessa”. Ryhmä voi olla yhteisen asian lisäksi myös leimallisesti kaveriporukka, jolloin uusien tulo mukaan on hankalaa. Ryhmän purkautuminen ei ole ongelma, kun se on tavoitteensa saavuttanut. Uusille tarpeille syntyy uusia ryhmiä.

Kansalaisjärjestöjen sisällä on yritetty ratkaista löyhän ja tiiviimmän kiinnittyneisyyden sekä vapaaehtois- ja ammattilaisvetoisuuden ongelmaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että esim. yhdistysten palveluihin osallistuminen ei edellytä jäsenyyttä, yhdistyksen ydintoiminnan ympärille on luotu brändejä, jotka ovat itsenäisiä yhdistyksen perusbrändistä tai osa toiminnasta on siirretty kokonaan ammattilaisten hoidettavaksi, esimerkiksi osakeyhtiömuotoisesti. Kansalaistoiminnan piiriin onkin syntynyt tahoja, jotka myyvät palveluita ja tavaroita, tavoittelevat liikevoittoa ja ovat osa julkista palvelurakennetta. Ne voivat olla sosiaalisia yrityksiä, yhdistyksiä tai säätiöitä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluita tuottaa yhdistyksiä tai niiden omistamia osakeyhtiöitä, jotka kilpailevat yritysten kanssa esimerkiksi kuntien ostopalvelusopimuksista.

Järjestöt ymmärtävät tarjota jäsenyyksiä motivaatioiden mukaan

Järjestöt ja yhdistykset tarjoavat jäsenilleen useita tapoja olla mukana toiminnassa. Ensinnäkin järjes-

töt vastaavat omalla toiminnallaan useamman kuin yhden tarkan ryhmän intresseihin. Vaikka järjestö olisi perustettu vastaamaan tietyn kohderyhmän tarpeisiin ja haasteisiin – kuten vaikkapa lapset ja nuoret (4H) tai polkupyöräilijät (Hepo) tarjoaa se osallistumismahdollisuuksia tämän kohderyhmän ulkopuolisellekin. Esimerkiksi Helsingin polkupyöräilijöiden kasvavin ja suurin osallistujaryhmä ovat liikennepoliittisesti aktiiviset jäsenet. Heillä on omat sähköpostilistansa ja keskustelukanavansa, joiden kautta puidaan omia intressejä. Heille järjestö tarjoaa poliittisen vaikutuskanavan ja mahdollisuuden mielipiteen ilmaisulle. Retki- ja lenkkipyöräilijät ja harrastelija-aktiivit ovat oma ryhmänsä (toki nämä ryhmät ovat osaltaan päällekkäisiä ja monet jäsenet toimivat sekä poliittisesti että harrastusmielessä).

Uudet jäsenet lähtevät myöskin mukaan toimintaan riippuen vahvasti heidän tarpeistaan. Hepon jäsenasiavastaava Timo Hast kertoo, että uusi jäsen löytää reitin toimintaan riippuen pitkälti hänen aiemasta harrastuneisuudestaan ja toimintakentästään. Toimielias retkipyöräilijä tulee mukaan etsiessään retkiseuraa ja yhteisöä. Poliittisesti aktiivinen ja esimerkiksi kaupunkiliikenteestä kiinnostunut löytää järjestön oman intressinsä kautta, esimerkiksi Kriittiseltä pyöräretkeltä.⁴³ Harrastelija taasen löytää hepon vaikkapa polkupyörämessuilta uusimpia tarvikkeita etsiessä ja toimijoihin tutustuessa.

Kyse ei siis ole pelkästään siitä, mitä järjestö tarjoaa ja mahdollistaa, vaan myöhemmin ensisijaiseksi tulee kysymys siitä mikä jäsenistöä motivoi. Esimerkiksi Suomen suurimman nuorisojärjestö 4H:n paikallisyhdistysten järjestämien kerhojen sisältöön voi itse vaikuttaa. On ymmärrettävää, että 6–29 -vuotiaille suunnatun järjestön jäsenten toimintaa motivoivat hyvin erilaiset asiat. Niinpä menestyäkseen ja palvellakseen kohderyhmäänsä järjestön on vastattava näihin tarpeisiin. Lähialueiden kerhoryhmien aikuisohjaajat kuuntelevat ehdotuksia teemoista nuorilta ja lapsilta ja järjestävät kaivatunlaista toimintaa. 4H järjestää myös valtakunnallisia kilpailuja aina kalastuksesta yksityisyrittäjyyteen. Samalla 4H on myöskin Suomen suurin nuorisotyöllistäjä. Järjestö tarjoaa keikkatyylisiä työtä, työllistäen vuosittain yli 8000 nuorta.

Järjestön yhteyspäällikkö ja jäsenyysasianeuvoja Patrik Lindfors kertoo, että 4H järjestää myös työvalmennusta ja koulutusta. Toimintaan osallistuu yrityskummeja ja osa vapaaehtoisista on myös jäseniä. 4H:n toimintaan kuuluu myöskin paljon luottamustehtäviä.

”Meillähän on kansalaisjärjestökenttään nähden paljon työntekijöitä, toimihenkilöitä ja toiminnan-

⁴³ HEPO (2012).

ohjaajia. *Aika paljon on ihan kenttätason työllistettyjä toimihenkilöitä.* Näiltä me ei edellytetä jäsenyyttä, mutta monet kyllä liittyy”.

On järjestön parhaaksi tarjota monipuolisia tapoja jäsenyyteen ja ottaa huomioon yksilöitä motivoivat tekijät. Esimerkiksi Suomen Punainen Risti on ottanut vastuulleen vastata monipuolisesti kriisi- ja avustustehtävistä. SPR:n vapaaehtoisille tarjotaan useita erilaisia osallistumistapoja verenluovutuksesta lipaskeräykseen ja festaripäivystämisestä monikulttuurisuustoimintaan. Kotimaan avun vapaaehtoiset auttavat onnettomuuksien uhreja ja tukevat viranomaisten tekemää työtä. Apua annetaan äkillisissä onnettomuus- ja kriisitilanteissa. Kotimaan avun toimintaan kuuluu myöskin ennaltaehkäisevää avustustyötä syrjäytymisriskin alla elävien ihmisten parissa. SPR avustaa viranomaistahoa turvapaikanhakijoiden vastaanotossa. Vapaaehtoiset järjestävät monipuolista toimintaa ympäri Suomea, muun muassa kokkikerhoja, naisten ryhmiä ja suomen kielen keskusteluterhoja.

Toimimalla osaltaan jäsentensä motivaatiotekijöiden mukaisesti järjestöt voivat myöskin vastata omiin tarpeisiinsa tehokkaammin. Näin ollen järjestöt varoivat rajaamasta kohderyhmäänsä liian tarkkaan, vaan ymmärrettävästi toivovat monipuolista osallistujapopulaatiota. Haastatteluissa jäsenten elämäntavoista ja totumuksista kysyttäessä nousee poikkeukset esiin, kuinka haastateltavat korostavat jäsentensä erilaisuutta koskien arvoja, totumuksia ja demografisia määrittäjiä.

Järjestöt vaikuttavat elämäntapoihin – suoraan tai mutkan kautta

“Ne ovat varmasti aika selkeät jo kun liitytään”, Helsingin Polkupyöräilijöiden Hast vastaa kysyttäessä järjestön vaikutuksesta jäsenten elämäntapoihin. Tämän hän korjaa kuitenkin pian sanomalla, että mukana on henkilöitä “laidasta laitaan” ja on vaikeaa nähdä sen suurempia yhtäläisyyksiä. Hepo ei pyri tietoisesti vaikuttamaan elämäntapoihin, esimerkiksi “tyrkyttämällä autottomuutta”, vaan ihan kaikki pääsevät mukaan osallistumaan. Hast kertoo kuitenkin Hepon hankkeesta, joka pyrkii “positiivisten kokemusten kautta” edistämään työmatkapyöräilyä. Hepon Hyvä työpaikka pyöräillä -kampanjan tarkoitus on herättää työnantajat huomaamaan, että pyöräilyn edistäminen kannattaa sekä kannustaa ihmisiä pyöräilemään töihin. Jäsenyydellä hankkeessa työnantajan on mahdollista osoittaa kiinnostuksensa pyöräilyn edistämiseen, mitä voi käyttää hyväksi myös työntekijöiden sitouttamisessa ja rekrytoinnissa. Yrityksille voi näyttäytyä mielekkäänä

Ryhmiä ryhmien sisällä

Eri motivaatiotekijöistä huolimatta voimme piirtää kuvaa laajemmista yhtäläisyyksistä motivaatiotekijöissä järjestön sisällä toimivien ryhmien kohdalla. Nämä muodostuvat jäsenten yhteisistä tarpeista ja heidän toimintaansa ohjaavista jaetuista intresseistä. Esimerkiksi Helsingin polkupyöräilijöiden jäsenasiavastaava Timo Hast selvittää asiaa ja kertoo, että vaikka jäsenyyksiä on virallisesti vain yksi (“jäsen on jäsen”) Hepon jäsenille toiminta jakautuu selvästi kolmeen eri osa-alueeseen, jotka Hastin mielestä suurimmalle osalle myöskin jäsentävät heidän toimintaansa ja näin jäsenyyttänsä. Ensimmäinen jako on selkeä pyöräilytoiminta, kuten retket ja lenkit. Hepo järjestää kaikille avoimia lenkkejä ja pidempikestoisia retkiä. Näihin kaikki ovat tervetulleita mukaan ja niitä vetävät vapaaehtoiset

Toinen ryhmä muodostuu liikennepoliittisesti aktiivisista jäsenistä. He ovat mukana, koska heitä kiinnostaa liikennepoliittikka ja sen parantaminen ja he haluavat olla muuttamassa asioita. Heille on oma sähköpostilistansa ja näin keskustelukanavansa. Poliittisesti aktiivisten listalla on useita nimiä, mutta muutama erityisen aktiivinen toimija. Heille järjestö tarjoaa poliittisen vaikutuskanavan ja mahdollisuuden mielipiteen ilmaisulle. Keväällä tehdyn jäsenkyselyn perusteella Hast kertoo, että poliittisesti aktiiviset jäsenet ovat suurin ja nopeiten kasvava jäsenryhmä, retkeilijöitä ja harrastelijoita on vähemmän. Toki nämä ryhmät ovat osaltaan päällekkäisiä ja monet jäsenet toimivat sekä poliittisesti että harrastusmielessä

Yhteisiä tarpeita ilmentää osaltaan myöskin 4H. Vaikka jäsenten ikähaarukka on erittäin laaja ja toimintaa tarjotaan ympäri Suomea, voidaan nähdä jonkinlaisia trendejä jäseniä yhdistävissä tarpeissa ja mielenkiinnossa tekemistä kohtaan. Tyypillisesti 4H:n toimintaan mukaan tullaan alle 10-vuotiaana. Aktiivisimpia toiminnassa ovat nuorisojäsenet. Lindfors kokee, että toimintaan mukaan tulemiseen on matala kynnyks. Paikallistasolla mukaan tulevat ne joita harrastaminen kiinnostaa. “Eli siis lähinnä jos urheilu ei kiinnosta, niin vaihtoehtoina ovat me tai partio”, Lindfors jatkaa. Nuorten järjestöön kuulumisen motiivit ovat siis lähinnä oman ja itselle mielekkään toiminnan mahdollistaminen. Aikuisjäsenet sen sijaan miettivät enemmän motiivejaan ja sitä, miksi juuri tiettyyn järjestöön tullaan mukaan. 4H:n aikuisjäsenet pohtivat tarkemmin omia arvomaailmojaan ja sitä osuvatko ne yksin järjestön arvojen kanssa. Yhteenve-tona: Ulkoapäin katsottuna moni ryhmä näyttää usein sangen yhtenäiseltä – mutta se ei sitä ole, eikä ryhmä varsinkaan itse usein myönnä sitä. Yksilöt tulevat mukaan omilla motivaatioillaan, ja lisäksi heillä on kuitenkin jaettuja intressejä – ja näitä intressejä voi olla saman yhdistyksen sisällä monia. Kuten äsken kuvattiin, pelkästään Helsingin polkupyöräilijöillä on ikään kuin kolmenlaisia porukoita – niiden tunnistaminen auttaa yritystä ymmärtämään, keiden kanssa yhteistyöhön kannattaa hakeutua. Turhan yksinkertaistava stereotyyppiä voi estää näiden ryhmien sisäisten elämäntapojen edistämisen kannalta hyödyllisten ryhmien löytämisen.

PriusChat – Hybridiaktiivien kanava

<http://priuschat.com/>

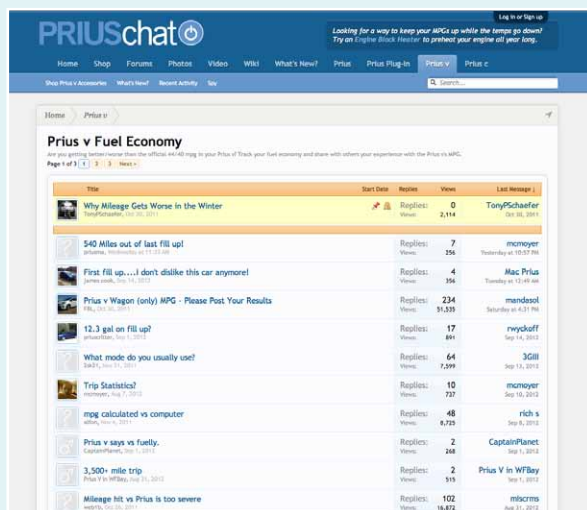
Mikä	Prius Chat hybridauton käyttäjien keskustelupalsta
Yhteisön organisoitumisen tapa	Priuksen käyttäjien itselleen luoma internetin keskustelupalsta tiedon vaihtoon
Hyötyvät yritykset	Toyota
Hyödyt yritykselle	- Käyttäjyhteisöstä nousevan tiedon hyödyntäminen tuotekehityksessä ja markkinoinnissa - Asialle omistautuneet edelläkävijäkuluttajat nostavat edelläkävijätuotteen arvoa
Haasteet yritykselle	Toyotalla ei ole mahdollisuutta kontrolloida tai ohjata Prius Chatissa käytävä keskustelua
Kuluttajatarve	Prius-auton arvo ja merkityksellisyys vahvistuu yhteisön antamasta verstaistuesta

PRIUSCHAT on kuluttajien perustama ja ylläpitämä autoilun verkkoyhteisö, joka sai alkunsa vuonna 2003. Palvelun tarkoituksena on kerätä yhteen Toyota Priuksen omistajat ja muut kuluttajat, jotka ovat kiinnostuneita hybridi- ja muiden vaihtoehtoisten polttoaineteknologioiden kehityksestä.

Vuonna 1997 automarkkinoille tuotu Toyota Prius on maailman ensimmäinen massatuotantohybridi, josta tuli pian yksi vaihtoehto bensini- ja dieselmootoreille. Toyota Prius hyödyntää HybridSynergyDrive-teknologiaa, joka optimoi kulutuksen ja hiilidioksidipäästöt etenkin kaupunkiajossa. Priuksella voi ajaa lyhyitä matkoja myös pelkällä sähköllä.

PriusChatissa kuluttajat jakavat ahkerasti Toyota Priukseen ja autoiluun liittyvää tietoutta, kysyvät muiden autoilijoiden mielipiteitä ja kertovat omista kokemuksistaan. Palvelussa jaetaan runsaasti myös aiheeseen liittyvää kuva- ja videomateriaalia. Lisäksi yhteisö toimii aktiivisesti Facebookissa.

Kuka tahansa vastuullisesta autoilusta kiinnostunut voi rekisteröityä ilmaiseksi verkkoyhteisöön. PriusChat tarjoaa autoilijoille kuluttajaystävällistä, käytännönläheistä ja ajantasaista tietoa, läpinäkyvästi kuluttajalta kuluttajalle. Toyotalla ei ole autonvalmistajana roolia palvelun ylläpidossa. Innokas ja aktiivinen käyttäjyhteisö suhtautuu kuitenkin intohimoisesti hybridautoiluun, joten se ajaa uskollisen oloisesti urauurtavan autonvalmistajan letkassa.



PriusChatista selviää miksi polttoainetta kuluu talvella enemmän.

Tiedostavien kuluttajien luoma yhteisö tukee siten Toyotan mainontaa, myyntiä, merkkihuoltoa ja jälkimarkkinointia. Sivustolla toimii myös Toyota Prius -lisävarustekauppa.

PriusChat ottaa kantaa ekologisen henkilöautoilun puolesta ja eroaa monista muista autoyhteisöistä käytännönläheisyydellään. Statussymboleiden ja luksuksen sijaan yhteisön keskustelunaiheet liittyvät useimmiten autojen päästöihin ja kulutukseen.

Lähettiläät IBM:n asialla

<http://db2oncampus.com/ambassadors/introduction.php>

Mikä	DB2-ohjelmiston opiskelijakehittäjäyhteisö
Yhteisön organisoitumisen tapa	IBM rekrytoi opiskelijoita vapaaehtoisiksi lähettiläiksi. Lähettiläät järjestävät toimintaa muille opiskelijoille.
Hyötyvät yritykset	IBM
Hyödyt yritykselle	• Opiskelijat saadaan sitoutumaan tuotteeseen • Vertiasneuvonta laskee kynnystä tuotteen käyttämiseen
Haasteet yritykselle	Haasteet IBM:lle ovat vähäiset. Mallin hyödyntäminen muiden kuin ohjelmistopalveluiden kehittämiseen on haastavaa, koska ohjelmistotuotteen neuvontaan ja kehittämiseen liittyvät hyödyt ovat selvemmät kuin esimerkiksi useimmissa materiaalisissa tuotteissa.
Kuluttajatarve	Tarve hyviin tietotekniikkapalveluihin ja niiden hyödyntämisen oppimiseen, osallistujille tämä myös rekrytoitumiskanava ja -tapa

YHTEISTYÖSSÄ YLIOPISTO-OPISKELIJOIDEN KANSSA IBM on luonut crowdsourcing-menetelmän ”DB2 on Campus”, jonka avulla kehitetään ja markkinoidaan DB2 tietokantojen hallintajärjestelmää, joka yksi tietotekniikkayhtiö IBM:n tarjoamista palveluista.

Vapaaehtoiset ”DB2 Ambassadorit” eli lähettiläät ovat pääosin ohjelmointitaitoisia opiskelijoita ja tutkijoita ympäri maailmaa. Verkottumalla yhteisön jäsenet saavat kontakteja potentiaalsiin työnantajiin ja tutkijoihin. Yhteisö lisää avoimuutta, yhteistyötä ja oppimisen iloa. Ohjelmointikielien ja DB2-taitojen lisäksi projekti kartuttaa lähettiläiden esiintymis-, markkinointi- ja myyntitaitoja.

Lähettiläät järjestävät infotilaisuuksia, luentoja ja online-kursseja DB2:sta yliopistoilla ja yrityksissä, kirjoittavat artikkeleita ja oppaita, auttavat kääntämään olemassa olevia materiaaleja tai kehittävät uusia kursseja tai workshopeja, joita julkaistaan kaikille avoimessa

Big Data Universityssa. Lähettiläs voi myös koodata näytekoodin, auttaa ylläpitämään DB2 on Campus -nettisivuja tai perustaa DB2-käyttäjien ryhmän omaan opinahjoonsa. Mitä enemmän aktiviteetteja organisoi, sitä todennäköisemmin pääsee esille yhteisön nettisivuilla ja sitä paremman todistuksen ja suosituskirjeen saa. DB2 on Campus -ohjelman suorittamisesta saa nimittäin todistuksen, jossa opiskelijan saavutukset listataan. Minimiaika lähettiläänä toimimiselle on puoli vuotta, maksimia ei ole.

Opiskelijapiireissä ja yhteisöpalveluissa sana kiirii nopeasti. IBM saa nuoria ja innokkaita ihmisiä puhumaan tuotteensa ja palvelunsa puolesta, ja kaveripiireissä kynnys uuden oppimiseen ja opiskeluun ma-



Brasílialaisen Minhon yliopiston ambassadorin blogissa kerrotaan uudesta ohjelmistopäivätyksestä ja toivotaan lisää näitä T-paitoja.

daltuu. Yhteisöön liittyminen on helppoa: hakemuksen voi täyttää yhteisön kaikille avoimella nettisivulla.

Yhteisön avulla IBM saa nuorten aivojen tuottamia innovaatioita, uusia sovelluksia ohjelmansa käytöstä sekä julkaisuapua. Ohjelman levittäminen on helppoa, sillä yhteisön käyttämä DB2-versio on ilmainen. Kasvattamalla DB2:ta taitavien opiskelijoiden joukkoa IBM takaa asiantuntijoiden tarjonnan ja tietokannan kysynnän tulevaisuuden ohjelmistomarkkinoilla. Myös aiheesta valmistettavien tutkimusraporttien, -projektien, artikkeleiden ja kirjojen määrä kasvaa.

tarjota myös henkilökunnalleen mahdollisuus kokea yhteisöllisyyttä, iloa ja mielekkyyttä tukemalla heidän osallistumistaan kansalaistoimintaan. Tätä kautta voidaan tuoda yrityksen piirissä olevaa osaamista kansalaistoiminnan tueksi, mutta myös hyödyntää kansalaistoiminnassa virtaavaa tietoa ja hiljaisia signaaleja yrityksen omassa kehittämistoiminnassa.

4H:n Lindfors on vakuuttunut siitä, että järjestötoiminta vaikuttaa jäsentensä elämäntapoihin ja tottumuksiin. "Meidän yksittäisten jäsenten ikä on just sitä kun oma identiteetti ja persoonallisuus muokkaantuu ja etsitään omaa paikkaa maailmassa. *Ja kyllä me iban rebellisesti myös pyritään vaikuttamaan siihen, minkälaisina nuoret meiltä lähtee.* Toki kaikenlaisina ja aina omana itsenään, mutta halutaan ehdottomasti olla edistämässä meidän järjestön arvoja ja niiden mukaisia elämäntapoja."

2.3 Ryhmien ja yritysten yhteistyön onnistumisen edellytykset

YRITYSTEN JA KANSALAISTOIMINNAN YHTEISTYÖ on hedelmällistä, jos kanavat löytyvät. Yritysten, yhdistysten ja porukoiden yhteistyö voi kypsyä yrityksen tarjoamasta sponsorituesta aina tuotteen tai palvelun yhteiskehittämiseen. Sponsoroinnissa yrityksen mukanaolon taso on niukkaa ja se sponsorointisopimuksensa kautta pikemminkin liittyy brändinsä sponsoroitavan yhdistyksen tai porukan brändiin, kuin yhdistää osaamisen ydinalueet vapauttaakseen yhteisen luovuuden vuoropuheluun ja ryhmälähtöiseen yhteiskehittelyyn. Näiden väliltä löytyy luonnollisesti erilaisia yrityskumppanuuden muotoja, jotka pitävät sisällään yrityksen rahoittamaa projektitoimintaa, kumppanuutta tapahtumissa tai yrityksen henkilöstön osaamisen hyödyntämistä vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa.

Yhteistyön solmukohtia

1. STRATEGINEN YHTEISTYÖ TOIMII PARHAITEN

Yhdistyksissä on opittu yritys yhteistyötä viime vuosina ja yhä harvempi yrityksen oven kolkuttaja odottaa, että yritys antaisi tukun rahaa yhdistyksen tai toimijaryhmän yleisten tarkoitusten toteuttamiseen. Yhteisyys, vastikkeellisuus ja molempien intressin toteutuminen ovat yhä tutumpia lähtökohtia yhteistyölle. Toimivimpia yritys yhteistyökumppanuuksia

syntyy järjestöjen kanssa silloin, kun yritys yhteistyö on järjestölle strateginen kysymys eikä kumppanuusneuvotteluita käydä vain varainhankintalähtöisesti. Jos yritys yhteistyö on strateginen kysymys on järjestön johto usein prosessissa mukana ja yhteistyön lopputulemat ovat pitkäkantoisempia ja vaikuttavampia.

2. MOTIIVIT JA RAJAT PITÄÄ

TEHDÄ NÄKYVIKSI

Yrityksen ja yhdistyksen tai toimintaryhmän kannattaa selvittää itselleen mitä ne kumppanuudelta odottavat ja miksi. Nämä odotukset vaikuttavat valintoihin ja siihen, minkälaista kumppanuutta kannattaa lähteä rakentamaan. Mikäli odotuksista on keskusteltu jo yhteistyön alkumetreillä avoimesti sujuu yhteistyö paremmin. On tärkeää, että kumpikin osapuoli tuntee toisen, myös toisen arvomaailman.

Yhdistykset ja toimijaryhmät tulevat yrityskumppanuuksiin tietysti arvoineen ja lähtökohtineen. Yritykselle voikin tulla yllätyksenä missä kysymyksissä yhdistyksen tai toimijaryhmän aktiivit kokevat vaikeutta. Monisäikeinen kysymys "sopivuuden rajoista" on jännitteinen yhtäältä hupenevien julkisten resurssien ja siten kasvavan yritysrahoitus tarpeen ja toisaalta eettisyyden vaatimusten kanssa. Yhteistyöprosessiin ja taustojen ja motiivien selvittämiseen kannattaakin käyttää puolin ja toisin aikaa, yllätysten ja pettymysten välttämiseksi.

3. JÄSENTEN JA VAPAAEHTOISTEN

LÄHESTYMINEN ON ERITYISEN HERKKÄÄ

Asiat, jotka vaativat erityistä herkkyyttä yritysten ja järjestöjen yhteistyössä näyttäisivät liittyvän ennen kaikkea jäsenistön/vapaaehtoistojen lähestymiseen. Se on ymmärrettävää, että toimijaryhmien ja järjestöjen erityinen lisäarvo on siinä, että ne ovat onnistuneet pääsemään tietyn ihmisryhmän vapaaehtoisuuden, vapaa-ajan ja harrastuneisuuden kanavaksi. Järjestöt ja toimintaryhmät eivät halua tätä porukkaansa menettää. Siksi kysymykset jotka liittyvät vapaaehtoisten/jäsenten lähestymiseen ovat yhdistyksille ja ryhmille tärkeitä.

Lisäksi toiminnan omaehtoisesta luonteesta halutaan yleensä pitää kiinni. Se on kansalaistoiminnan ydintä. Onkin tärkeää yhdessä tutkia sitä, kuinka lähelle yritys voi toiminnassaan tulla vapaaehtoisporukoita tai yhdistysten hallintoa ja sen päätöksentekoa.

Jäsenistön ja omaehtoisuuden lisäksi kuvaan tulee mukaan myös kysymys ideologiasta. Ovatko intressit yhteiset? Syntykö yhdistyksen jäsenkunnassa pelkoa, että yrityksen intressi tulee (liiaksi) sisään yhdistystoimintaan. Nämä ovat usein makuasioita, joita toimijaryhmät ja yhdistyksen hallinto joutuvat ratkaisemaan. Vauvanruokamainos lapsiasiaa käsittelevässä yhdistyslehdessä on punainen vaate joillekuille, kun

taas toisia kiinnostaisi päästä kumppanuuteen lastenruokia valmistavien yritysten kanssa, jotta tuotteet vastaisivat mahdollimman hyvin perheiden tarpeita ja intressejä. Joskus omaehtoisuus näkyy siinä, mitä esim. yhdistys kokee voivansa yritysrahalla rahoittaa. Erillinen hanke tai kampanja voi ottaa yritysten rahaa mutta vaikkapa yhdistyksen sääntömääräisen päättävän kokouksen rahoittaminen yritysrahalla voi olla ongelmallisempaa.

4. TOIMINNAN RYTMIT VOIVAT POIKETA

Omaehtoisuuteen kuuluu myös toiminnan rytmitys. Joskus yritykselle olisi helpompaa esim. tarjota pro bono intensiivinen panos – “100 asiantuntijaamme käytössänne yrityksemme toimintapäivänä” – mutta yhdistykselle tällaisen panoksen vastaanottaminen voi olla hankalaa, kun toiminta tapahtuu ja toimijat kokoontuvat muutaman tunnin verran, useampana iltana, pitkin vuotta. Onkin tärkeää kysyä, mikä olisi meille molemmille helppoa ja mielekästä, luontevaa ja miten nämä voisivat yhdistyä.

5. NOPEASTI EI SYNNY HYVÄÄ

Onnistuneen yhteistyöprosessin hitaus tuleeekin monelle – yritykselle ja yhdistykselle – yllätyksenä. Yhteisen asian kypsyttely voi viedä aikaa enemmän kuin mihin osapuolet ovat valmiina. Tehty työ saat-
taa kuitenkin johtaa kiinnostavaan yhteiseen oivalukseen, joka saa muotonsa myöhemmin ja on alkuperäistä yhteistyöajatusta kiinnostavampi, yhteisen matkan tulos. Jos yhteiselle matkalle on “luonteva yhteys” eli yhteinen nimittäjä ja selkeä intressi päästään lopputulemaan yleensä nopeammin.

6. YHTEENVETO

- Riittävä aikaresurssi.
- Omat tavoitteet selvillä.
- Kumppanin arvot, ideologia, toimintaidea, tavoite tai tuote on tuttu tai siihen tutustutaan.
- Yhteistyön tavoitteet ovat yhdessä omistetut.
- Osapuolten velvoitteet ovat määritellyt ja yhteisesti ymmärretyt.
- On selvää, kuka päättää ja mitä.
- Yhteistyötä arvioidaan ja siitä opittu siirtyy seuraaviin kumppanuuksiin.

2.4 Kehittäjäaktivisti vai hallinnoitsija – kenen kautta yhteistyöhön?

Pienen kautta isot vaikutukset

Monipolvisissa rakenteissa toimivilla valtakunnallisilla kansalaisjärjestöillä ei ole aina suoraa pääsyä oman jäsenkuntansa aktiivisimpiin ytimiin. Siksi yrityksille on erityisen suositeltavaa, riippuen tavoitteistaan, toimia suoraan, jos mahdollista, paikallisten toimintaryhmien tai virkeiden paikallisyhdistysten kanssa. Valtakunnallisten yhdistysten sponsoroinnin riskinä on, että resursseja katoaa yhdistysten monipolvis-
ten rakenteiden rahoittamiseen. Näin ainakin, ellei kumppanuuden kohdetta ole määritelty selkeärajaiseksi ja tuloksia mitattaviksi. Yritykset voivat tosin olla näille järjestöille opaskoirina oman jäsenkunnan ymmärtämisessä, asiakkuuksien segmentoinnissa, toiminnan tuotteistamisessa ja markkinoinnissa.

Vaikka pienimuotoisten ja usein paikallisten kansalaisyhteisöjen tukeminen yrityskumppanuuden kautta ei aikaansaa merkittävää kattavuutta, voidaan tätä kautta löytää uusia ja ennakkoluulottomia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, joiden ratkaiseminen on myös yrityksen intresseissä. Lisäksi tämänkaltaisesta kumppanuudesta voidaan saada brändihyötyä ja medianäkyvyyttä, joka voi olla yrityksen tietyissä asiakasryhmissä merkityksellistä.

Työjäseneet näyttävät suunnan vapaaehtoisille

Paikallistason toimijoiden kanssa työskennellessä päästään lähemmäksi yksilötason tekemisen monimuotoisuutta. Yritysten on hyväksyttävä, että asiakaskunta on kirjavaa ja sitä on lähestyttävä omilla ehdoillaan.

Jos yritys tavoittelee vaikutusvaltaisia ryhmien jäseniä, tavoittelee se yhdistysten ja ryhmien kehittäjäaktivisteja. Jos tavoitteena on pitkäkestoinen yhteistyö tai isot hankinnat, ovat reitteinä hallinnoitsijat. Isoon kattavuuteen päästään kiinni, kun esimerkiksi yhdistysten viestintäkanavien kautta voidaan lähestyä kiinnostuneita tai harrastajia.

Monesti vapaaehtoisetkin ovat kiinnostavia ja hyviä yhteistyökumppaneita. Vapaaehtoisuutta tukemalla syntyy paitsi sosiaalisesti ja moraalisesti merkityksellisiä hyötyjä, myös kontakti elämäntapojen ja valintojen kannalta todennäköisesti vaikutusvaltaiseen toimijaryhmään.

Onnistuneen vapaaehtoisten kanssa tehtävän

Taulukko 2: Ryhmiin osallistumisen tavat

Nimi	Osallistumuoto	Suhde järjestöön	Vaikutus muihin	Määrä
Työntekijä	Työ	Työntekijä	Vaihtelee	Muutama
"Superaktiivit"	Viettää suuren osan vapaa-ajastaan	Jäsen, osa-aikainen työntekijä	Valtava	Muutama
Tavalliset jäsenet	Aktiivista ja tiivistä	Jäsen, vapaaehtoinen	Voimakas	Kymmeniä/ satoja/ tuhansia
Kevytaktiivit	Voi olla tiiviistikin, mutta lyhytaikaisesti	Joskus jäsen, vapaaehtoinen	Heikko	Kymmeniä/ satoja/ tuhansia
Katsojat	Tutustuu toimintaan	Palveluiden ostaja	Olematon	Paljon

yhteistyön tunnusmerkkejä ovat vapaaehtoisuus, selkeys, helppous, skaalautuvuus ja hyvä palautejärjestelmä. Vaikka yrityksen kumppanina käytännössä onkin usein yhdistys tai jokin muu taho, joka vapaaehtoisten panosta ohjaa, on tärkeää, että yrityskumppani tuntee vapaaehtoistyön olennaiset piirteet. On tärkeää, että vapaaehtoisuus on todella vapaaehtoista. Siihen täytyy olla mahdollisuus tulla mukaan, mutta myös jäädä pois. Vapaaehtoisuudesta joka on jossain määrin pakotettua tai jonkinlainen "kiviriippa" jää vain paha maku.

Vapaaehtoisella panoksella toteutettavan asian tulisi olla myös selkeää ja helppoa. Yleensä syntyy ongelmia, jos vapaaehtoispanoksella yritetään korvata palkkatyötä; tällöin menetetään se hyvä, mitä molemmat voisivat synnyttää. Helppous tarkoittaakin sitä, että vapaaehtoistyö on yleensä skaalautuvaa. Se alkaa pienestä ja siihen voidaan lisätä ja yhdistellä tai vähentää panosta matkan varrella. Siksi vapaaehtoistoiminta edellyttää yleensä, ainakin määrällisesti suurissa mittasuhteissa, ohjausta. Usein toiminnan tueksi on rakennettu myös oppimista, kurseja tai mentorointia. Hyvä palautejärjestelmä pitää vapaaehtoiset mukana ja vapauttaa heidän voimavarojaan toiminnan kehittämiseksi.

Etenkin pienten toimintaryhmien kanssa toimitaessa kannattaa muistaa, että se mikä on yritykselle normaalisuoritus ja luonteva odotus voi pienen toimintaryhmän kanssa olla haasteellista, etenkin jos kumppanuus yrityksen kanssa perustuu vapaaehtoisten panokseen. Innostunut vapaaehtoinen lähtee usein mukaan voimiaan säästelemättä ja jos panosta ei ohjata ja vaatimukset kasvavat ohi ydinkiinnostuksen, voi vapaaehtoinen uupua.

Yrityksille voi näyttäytyä mielekkäänä tarjota myös henkilökunnalleen mahdollisuus kokea yhteisöllisyyttä, iloa ja mielekkyyttä tukemalla heidän osallistumistaan kansalaistoimintaan ja näin ylläpitää heidän kokemaansa työhyvinvointia. Tätä kautta

voidaan tuoda yrityksen piirissä olevaa osaamista kansalaistoiminnan tueksi, mutta myös hyödyntää kansalaistoiminnassa virtaavaa tietoa ja hiljaisia signaaleja yrityksen omassa kehittämistoiminnassa.

Vapaaehtoisjäsenten ja paikallistason toimijoiden lisäksi yritykselle on kuitenkin myös hedelmällistä pyrkiä järjestön niin kutsuttujen työjäsenten kanssa yhteistyöhön. Työjäsenten kautta on tehokampaa levittää positiivista suhtautumista yritysyhteistyöhön järjestössä laajemmin. Työjäsenet ovat mukana toiminnassa selkeällä ajatuksella siitä, että toiminta on tavoitteellista ja siihen suhtaudutaan tietyllä vakavuudella. Vapaaehtoiset jäsenet sen sijaan mahdollisesti etsivät merkityksellistä toimintaa, tapoja joilla jäsentää identiteettiään ja ryhmää jonka kautta kokea yhteisöllisyyttä. Vapaaehtoisjäsenellä ei välttämättä ole niin selkeää toimintaa ohjaavaa arvomaailmaa tai ideologista päämäärää, vaan niitä etsitään ja muokataan järjestötoiminnan kautta. Jos työjäsenet (joilla arvomaailma ja mahdollinen ideologia ovat jo vahvoina osina toimintaa ja omaa identiteettiä) kokevat yritysyhteistyön positiivisena toimintana on myöskin todennäköisempää, että myös vapaaehtoiset ymmärtävät yhteistyön näin.

Vapaaehtoisten piiristä löytyy kehittäjäaktiivisteja, jotka ovat yhteyksissä elämäntapoihin, elämäntyyliin ja valintoihin. Jos yrityksen tavoitteena on yhteiskehittely ja tietyn asiakasryhmänsä (esim. nuoret asiakkaat, senioriasiakkaat) näkemyksen saaminen mukaan esim. yrityksen tuotteen kehittämiseen kannattaa yhteistyötä käynnistää juuri kehittäjäaktiivistien kanssa. He pystyvät luomaan yhteyksiä hallinnoitsijoihin ja tietävät, millä askelmerkeillä muita yhdistyksen tai toimijaryhmän aktiiveja kannattaa lähestyä. Esimerkiksi potilasjärjestöillä on osaamista kokemusasiantuntijoiden hyödyntämisestä omassa toiminnassaan. On myös mahdollista ostaa yhteiskehittelyyn liittyvä palvelun joiltain järjestöiltä tai ryhmiltä, jotka tuntevat kohderyhmän hyvin. Yhteis-

kehittelyssä syntyy jaettua, yhteistä arvoa, joka myös jää yhteiseksi omaisuudeksi.

Laajan kansalaisyhteiskunnan maana Suomen yhdistystoiminta rakentuu pitkälti kevyempien motivaatiotekijöiden ohjaileman järjestöjäsenyyden pohjalle. Meillä jäsenyys ja vapaaehtoisuus on yleistä ja suurin osa suomalaisista kuuluu elämänsä aikana yhteen tai useampaan yhdistykseen tai järjestöön. Siis toisin kuin maissa, joissa yhdistystoiminta on

“nurkkakuntaista” ja jäsenyys vähäistä mutta aktivisminomaista, Suomessa mukanaoleminen on yleistä mutta ei niin kokonaisvaltaista yksilön elämälle. Järjestöt ja yhteisöt jotka toimivat kevyemmällä jäsenyydellä ovat todennäköisesti myöskin kaiken kaikkiaan avoimempia yhteistyöhön eri toimijoiden kuten vaikkapa yritysten kanssa. Yhteisten intressien avaaminen ja niiden eteen yhdessä työskenteleminen nähdään hyödynnettävänä mahdollisuutena.

Animalia ja eläinkokeeton kosmetiikka

<http://www.animalia.fi/kosmetiikkalista> | <http://www.gocrueltyfree.org/shopper>

Mikä	Animalian eläinkokeettoman kosmetiikan lista
Yhteisön organisoitumisen tapa	Eläinsuojelujärjestöjen kansainvälinen verkosto, jossa Suomessa on yli 6000 jäsentä
Hyötyvät yritykset	Eläinkokeetonta kosmetiikkaa tarjoavat yritykset
Hyödyt yritykselle	- Listalle pääseminen on verrannollinen sertifikaattiin tuotteen alkuperän varmentimena - Animalian lista on markkinointiviestinnän kanava tietyille kohderyhmälle
Haasteet yritykselle	- Lainsäädännön ja listan kriteerien muuttuessa yrityksen voi olla vaikea pysytellä listalla, vaikka se sinne olisikin päässyt. - Lista voi marginalisoida tuotteita joidenkin kuluttajien silmissä.
Kuluttajatarve	Halu ostaa eläinkokeetonta kosmetiikkaa ja yksittäisen kuluttajan kyvyttömyys selvittää eri tuotteiden valmistustapoja

ELÄINSUOJELUJÄRJESTÖ ANIMALIA päivittää verkkosivustollaan eläinkokeettoman kosmetiikan listaa. Kaikille kuluttajille avoin lista on yksi järjestön eniten palautetta keräävistä palveluista. Yhteydenottoja satelee Animalian toimistoon niin jäseniltä kuin muilta kosmetiikan käyttäjiltä, ja esimerkiksi jonkin yrityksen tipahtaminen listalta aiheuttaa usein kyselyryöpyn.

Mukana oleville yrityksille listalla näkyminen on markkinoinnin kannalta merkittävää. Vaikutusta ei mitata, mutta Animalian mukaan listalla on suuri merkitys myös valveutuneille kuluttajille.

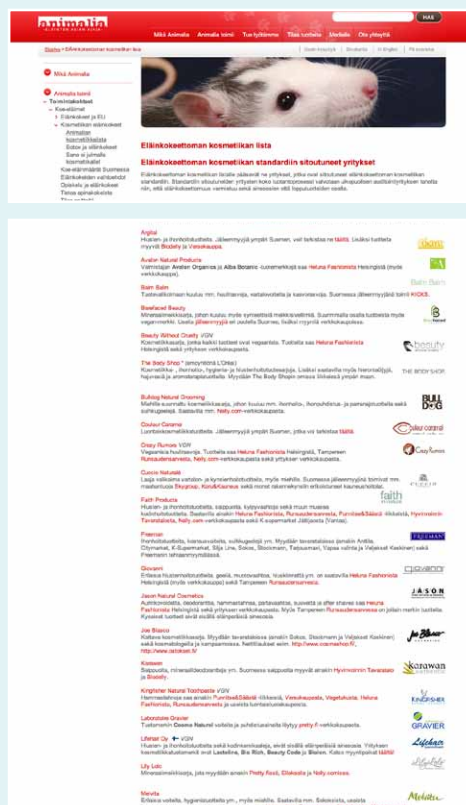
Projekti on kansainvälisten eläinsuojelujärjestöjen yhteisponnistus, ja Animalia on vastannut jo parinkymmenen vuoden ajan suomalaisten kosmetiikkayritysten hyväksymisestä listalle. Listaa päivittää muiden töidensä ohella Animalian työntekijä.

Aiemmin listalle pääsyyn riitti yrityksen oma ilmoitus, ettei sen tuotteiden valmistuksessa käytetä eläinkokeita. Kuutisen vuotta sitten käytäntö muuttui: nykyään yritykset käyvät läpi maksullisen, päivän kestävän auditoinnin.

Ulkopuolisen yrityksen toteuttaman auditoinnin hinta riippuu kohdeyrityksen koosta. Pienimmät yritykset selviävät tuhannella eurolla. Auditointi uusiin kolmen vuoden välein ja maksetaan suoraan auditointiyritykselle.

Aloite liittymisestä tulee usein yritykseltä. Myös kuluttajat vinkkaavat silloin tällöin eläinkokeettomista kosmetiikkatuotteista, jolloin Animalia on yhteydessä yrityksiin ja tarjoaa pääsyä listalle.

Useimmat prosessiin lähtevistä yrityksistä läpäisevät auditoinnin. Suurin este eläinkokeettoman kosmetiikan valmistajan listalle pääntymiselle on auditointiprosessin tiukkuus. Muun muassa alihankkijoilta tarvittavien sertifikaattien saaminen saattaa



Kosmetiikkalistalla on sekä suuria brändejä että pienien merkkien tuotteita.

olla vaikeaa, eikä prosessiin jakseta ryhtyä.

Listaa päivitetään jatkuvasti. Se löytyy Animalian nettisivuilta, mutta eniten ajatustenvaihtoa tapahtuu facebook-sivulla ”Eläinkokeeton kosmetiikka”. Täällä tieto yrityksen listauksessa tapahtuneista muutoksista ja niiden perusteista leviää ensimmäisenä. Kosmetiikkalistasta kirjoitetaan tasaisin väliajoin myös Animalian neljästi vuodessa ilmestyvässä jäsenlehdessä.

3. Yritykset ja ryhmät – näin yhteistyö synnyttää arvoa

Tuotteen tai palvelun arvo syntyy ihmisille yhä enemmän sen käyttökokemuksesta laajasti ymmärrettynä. Muun muassa siksi arvo syntyy yhä enemmän yritysten ulkopuolella. Samasta syystä yritykset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä ryhmien kanssa – näin voidaan muuttaa koko käyttökokemusta ja löytää uusia markkinoita. Syvimmillään yhteistyö voi muuttaa sekä yritystä että ryhmää – vuorovaikutus johtaa uuden arvon luomiseen kaikille osallistujille.

3.1 Vuorovaikutus luo uutta kysyntää

AJATTELE NIKE+ -PALVELUN TAPAA LUODA YHTEISÖ. iPhone-app ja Niken juoksukenkien anturit kommunikoivat keskenään mitaten juoksijan nopeutta ja juostuja matkoja. Myös pulssia voi mitata rannekkeella. Nikeplus.com-verkkosivuilla juoksija voi paitsi tarkkailla omia juokсутuloksiaan ja kehittymistään, myös vertailla, haastaa ja tiimiytyä muiden juoksijoiden kanssa.

Jo miljoonat käyttäjät ovat ladanneet juoksuensa näkyviin Nike+ verkkoyhteisöön. Nikelle yhteisö on tarkoittanut strategisen pääoman lisääntymistä, analysoi liiketalouden professori Venkat Ramaswamy Michiganin yliopistosta. Nike on muuttanut juoksemista ja luonut näin itselleen uudet markkinat. Se tehnyt juoksemisesta näkyvän ja jaettavan kokemuksen ja kasvattanut näin markkinaosuuttaan

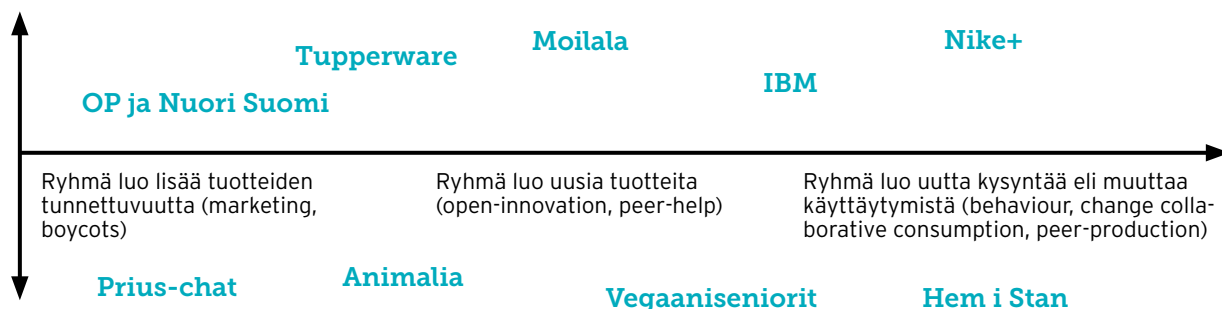
kymmenellä prosentilla.⁴⁴ Niken ja juoksijaryhmien suhde on transformatiivinen. Se on yhteistyön syvä muoto, jossa molempien voitotkin voivat olla suuria. (Kts. taulukko 4.) Sekä yritys että sen asiakkaiden yhteisö muuttuvat. Nike+ on hyvä esimerkki tämän raportin kuvaamasta ilmiöstä, yrityksistä, jotka luovat ryhmille omia uusia rajapintoja. Nike lisäksi sadat muut yritykset ovat asiakasrajapintojen lisäksi ja si- jaan siirtymässä yhteisörajapintojen luomiseen.

Syy yritysten lisääntyvästä yhteistyöstä ryhmien kanssa löytyy kiihtyvistä kilpailusta luoda lisäarvoa sekä muuttuneista tavoista tuottaa sitä. Ajatus arvon yhteisluomisesta (co-creating value) on hämmästyttävän yksinkertainen: Yrityksen kyky tuottaa arvoa on aina riippuvainen siitä kuinka paljon asiakas arvostaa

⁴⁴ Ramaswamy (2009).

Kuva 4: Arvon luominen yhteisöissä *Suomi* ryhmänä -raportin esimerkkien kautta

Yksittäinen yritys
saa kilpailuetua



Yhteisö itsenäisesti

Taulukko 3. Arvontuotannon mallit yritysten ja ryhmien yhteistyössä

Toimintamalli	Arvologiikka	Yrityksen ja kuluttajan suhde	Yrityksen ensisijainen toiminta-alue	Työkalut
Yrityslähtöinen, suljettu kehittämisprosessi	Arvo syntyy myynnistä, tärkeintä tuotteiden ja tavaroiden vaihto	Yritys tutkii ja luo kuluttajan tarpeita ja markkinoi palvelujaan. Tuotteet ja palvelut ovat keskeisiä.	Myynti ja markkinatutkimus	Asiakaskyselyt, segmentointi, asiakaspaneelit, kampanjointi
Yrityslähtöinen, avoin kehittämisprosessi	Arvo tuotetaan yhdessä kuluttajan kanssa, tärkeintä kuluttajalle syntyvät kokemukset	Yritys kehittää tuotteitaan ja mallintaa palvelujaan yhdessä kuluttajan kanssa. Tuotteet ja palvelut keskeisiä.	Myynti ja markkinatutkimus	Crowdsourcing, lead-user -ajattelu
Yritys ja yksilöt: Yritys etsii arvonnäkökulman mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteista kuluttajan kanssa	Arvo syntyy yhdessä kuluttajan kanssa, tärkeintä kuluttajalle syntyvät kokemukset	Kaksisuuntainen: yksilö voi viestiä yrityksen kanssa eri tavoin. Tekeminen keskeistä.	Markkinat: yksilöiden ja yritysten yhteinen toiminta-alue	Yhteisölliset mediat, käytäntöajattelu
Yritys ja yhteisöt: Yritys etsii arvonnäkökulman mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteista yhteisöjen kanssa	Arvo syntyy yrityksen ja yhteisöjen yhteistuottamana	Monisuuntainen: kuluttajat tekevät valintoja osana ryhmiä, yritykset ovat vuorovaikutuksessa ryhmien ja yksilöiden kanssa. Tekeminen keskeistä.	Yhteisörajapinnat; ryhmien ja yritysten yhteinen toiminta-alue, jossa vuorovaikutuskanavia ja myyntiä	Yhteisölliset mediat, käytäntöajattelu

yrityksen tarjoamaa palvelua. Liiketoiminnan arvonnäkökulma on siis subjektiivinen kokemus. Yritys tuottaa voittoa asiakkaan käsityksestä siitä, kuinka arvokas tuote juuri hänelle on.

Ajatuksen ilmiselvyydestä huolimatta sen seuraamukset ovat radikaaleja. Arvon yhteisluominen nostaa yritystoiminnan arvokkaiden prosessien pariin paljon yrityksen ulkopuolista maailmaa: ennen kaikkea kuluttajien yhteisöt ja elämäntavat.

Jos arvo on aina yksilölliseen kokemukseen perustuva käsitys tuotteesta, oleelliseksi tulee ymmärtää sitä minkä ihmiset kokevat arvokkaaksi. Perinteinen markkinointikirjallisuus korostaa brändimielikuvaa, alitajuisiin vietteihin vetoamista ja valintahetkeen vaikuttamista.

Kun kyse yksilöllisestä arvonnäkökulmasta, ei pelkkä valintahetki riitä. Arvo mille tahansa tuotteelle syntyy pitkälti valintahetken ulkopuolella – tuotteen ja palvelun käyttökokemuksesta. Eli sanalla sanoen siitä miten tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaan elämään. Otetaan tätä ajattelutavan eroa valaisemaan esimerk-

ki. Ehkä markkinointi on onnistunut vetoamaan alitajuisiin vietteihisi ja saanut sinut viritettyä sopivien mielikuvien avulla ostamaan omaan elämäntyyliisi ja arjen koreografiaan urheiluväline, vaikkapa tennismaila. Kuitenkin tuote voi jäädä käyttämättä: Sinulla ei ole pelikaveria, et osaa pelata ilman, että satuttaisit itsesi, kenttä on liian kaukana kulkureiteistäsi, liittymismaksu liian suuri ja vaatii kerralla vuoden sitoutumista ja kaiken lisäksi huomasit pian, että ei sinulla ole mitään tekemistä muiden tenniksen pelaajien kanssa. Nyt käyttämätön tennismaila kaapin pohjalla muistuttaa siitä, että sen ostaja epäonnistui. Brändiin ja tuotteeseen liittyy nyt huonoja mielikuvia. Sama toteutuu, jos ostettu ruoka jää syömättä tai sen syömisestä tulee paha mieli; jos parvekkeelle ostettuun kasvipenkkiin basilikat kuihtuvat ja tomaatit jäävät vihreiksi; jos vuokranantaja tarjoaa asuntoon yhteisiä tiloja, joita en käytä.

Kunkin tuotteen ja palvelun arvo syntyy siis tässä päivittäin uusiutuvassa interaktiossa käyttäjän elämäntavan kanssa. Tämä on osittain uutta ja liit-

tyy muuttuneisiin, yhä merkityksellisempiä tuotteita etsiviin kuluttajiin. Tuotteiden merkitys syntyy niiden kyvystä vaikuttaa toivotulla tavalla kuluttajan elämään. Kuluttajat ostavat yhä enemmän tuotteita ja palveluita voidakseen muuttaa elämänsä, elää enemmän arvojensa mukaisesta ja tulla enemmän "itsensä näköisiksi".

Arvo syntyy yrityksen ulkopuolella

Yritysten innovaatiotoiminta on käynyt läpi muutoksen viime vuosikymmeninä. Yritysten sisälle rajoittuvat tutkimus- ja kehitysprosessit on havaittu monille yrityksille liian hitaiksi, ja yritykset ovat ryhtyneet avaamaan kehittämisprosessejaan myös yritysten ulkopuolelle. Globaalin talouden ja meitä kaikkia koskettavien megatrendien (teknologinen kehitys, väestö rakenne, elinkeinorakenteen muutos, luonnonvarojen käyttö) vuoksi myös yritysten elinolot ovat muuttumassa radikaalisti: kilpailuedun säilyttäminen onnistuu vain lyhyitä aikoja, tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet niiden jatkuvan kehityksen vuoksi, tuotanto on keskittynyt uusille alueille, kilpailuetu syntyy palveluista ja asiakkaan kokemuksista, ei hyvästä tuotteesta. Kaiken lisäksi markkinat saattavat kuihtua, koska ihmiset vertais-tuottavat palvelut itse.⁴⁵

Monet yritykset ovat omaksuneet uusia toimintamalleja muuttuneilla markkinoilla. Ne ovat avanneet omia kehittämisprosessejaan ja pyrkineet näin paitsi nopeuttamaan omaa kehittämistyötään, myös reivaamaan sitä asiakkaiden tarpeiden suuntaan.

Avoimessa kehittämistoiminnassa palveluihin tai tuotteisiin liittyvät ideat voivat tulla yrityksen sisä- tai ulkopuolelta. Tärkeintä on kiinnittyä niihin ja etsiä hyviä, kaupallistettavia ideoita. Mukana voi olla toisia yrityksiä, tutkimuslaitoksia tai erilaisia yhteisöjä ja yksittäisiä kuluttajia. Arkipäiväistynyt tietotekniikka ja sen myötä helpottunut paikasta riippumaton kommunikaatio parantavat yritys-lähtöistä tuotantoprosessia ja tuottavuutta⁴⁶. Avoin kehittämistoiminta tarkoittaa laajimmillaan kokonaisten liiketoimintaprosessien ja tuotannon osien joukkoistamista⁴⁷.

Yritysten ja kuluttajien yhteistyössä on karkeasti eroteltavissa kaksi mallia. *Yrityslähtöisessä toimintamallissa* asiakkaat lisäävät yrityksen ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja kehittelevät tuotteita eteenpäin (esim. lead user-ajattelu). Yrityslähtöisiä toimintamalleja haastamaan on syntynyt uusia malleja, jotka perustuvat yrityksen ja yksilön tai jopa yhteisöjen

jaettuun arvонуontiin⁴⁸. Näitä voidaan kutsua vuorovaikutukseen perustuviksi malleiksi. Keskeistä on asiakkaiden luonnolliset toimintaympäristöt ja niiden ymmärtäminen sekä tuotteiden tai palvelujen rakentaminen näiden ympäristöjen osaksi tai niitä muuntaviksi. Vuorovaikutus edistää uusien markkinoiden hyödyntämistä, jos yritys onnistuu luomaan eri tahojen kannalta mielekkäitä tapoja ideoiden kehittelylle, yhteistyölle ja kokemuksille⁴⁹.

Ihmiset ovat muuttuneet kuluttajina. He ovat koulutettuja ja heillä on paljon tietoa käytettävissään. Ihmiset odottavat palveluilta asioita, joita vielä kaksi vuosikymmentä sitten ei pidetty keskeisinä – esimerkiksi tuotteiden ekologisuus. Ihmiset haluavat aiempaa enemmän kuluttaa yksilöllisesti ja saada äänensä kuuluviin. Asioita tehdään itse ja toisten ihmisten kanssa ja teknologia on helppo väline tähän yhteistyöhön. Ihmisistä itseään lähtevä yhteistoiminta tekee avoimesta kehittämisprosessista yrityksille taloudellisesti edullista.⁵⁰

Yksilöllistymisen ja tietoyhteiskuntakehitys ovat luoneet uudet markkinat, jotka perustuvat yritysten ja ihmisten vuorovaikutukseen. Näillä markkinoilla yritys menestyy, jos se onnistuu luomaan joustavia mahdollisuuksia yksilöllisiin kokemuksiin ja tekemiselle. Kokemukset tuotteista ja palveluista vaihtelevat riippuen ihmisten yksilöllisistä elämäntilanteista, mieltymyksistä, tarpeista ja arvostuksista. Enää edes korkealuokkaiset ja ainutlaatuiset tuotteet eivät takaa yritysten menestystä.⁵¹

Yritysten on kytkettävä tarjontansa ja sen kehittäminen ihmisten elämään. Uusissa olosuhteissa arvoa määrittää erilaisten tuotteiden käyttö, käyttöyhteydet ja kontekstit. On mietittävä, miten palvelut tai tuotteet tukevat asiakkaan tavoitteita hänen ainutkertaisessa toimintaympäristössään⁵².

Palvelukehitys yhteisöllisen median kautta vaatii harjoitusta ja kokeiluja jaettujen kehittämisalustojen luomisesta. ProAgria, joka tarjoaa palveluja maaseudun kilpailukykyyn kehittämiseen, testasi vuonna 2012 yhteisöllisen median hyödyntämistä kuluttajien ja yritysten yhteiskehittelyn välineenä. Kokeilussa oli apuna nettikätilö, joka sosiaalisen median asiantuntijana opasti yrittäjiä, kuluttajia ja asiantuntijoita kohtaamaan toisensa ja käymään kuluttajan tarpeisiin liittyvää keskustelua yhteisöllisen median kanavissa. Kanavia otettiin käyttöön useita erilaisiin tarpeisiin; Facebookiin perustettiin kaikille kohderyhmille avoin sivu Ajatusleipomo, LinkedIn-

45 Lee et al (2012).

46 Hippel (2005).

47 Howe (2006).

48 Porter & Kramer (2011).

49 Lee et al (2012), Prahalad & Ramaswamy (2004).

50 Tapscott & Williams (2007).

51 Prahalad & Ramaswamy (2004).

52 Vargo, Maglio & Akaka (2008).

issä yritysten asiantuntijat keskustelivat keskenään yhteisöllisen median käytöstä palvelukehityksessä, lisäksi tuotoksia taltioitiin wiki-sivulle ”Some menee maalle”. Kokeilussa keskeistä oli jaettu oppimisprosessi, jossa palvelun muotoutui monikanavaiseksi ja sopivien kanavien löytäminen osaamisen, jakamisen ja verkostoitumisen välineeksi.

Äärimmilleen vietynä tätä ajatusta on kutsuttu myös tukitaloudeksi⁵³ (support economy) eli taloudelliseksi malliksi, jonka tavoitteena on saada asiakkaan ääni kuuluviin ja tavoitteet toteutettua.

Tuoreessa kirjallisuudessa puhutaan yritysten roolista yhteiskunnallisen muutoksen ja jaetun arvon (shared value) tuottamisessa. Jaetun arvon ajatuksessa yritysten arvoketju on laaja ja yritystoiminta edistää yhteiskunnallisia arvoja samalla kun yritys tavoittelee voittoa⁵⁴. Yritykset eivät rajoitu esimerkiksi tarkastelemaan tuotantoketjun vastuullisuutta, vaan ne tähtäävät laajemmin positiivisiin vaikutuksiin kuluttajien elämässä esimerkiksi terveellisuuden tai ekologisuuden saralla.⁵⁵

Unileverin Sustainable Living Plan on yhtiön kymmenvuotinen julkinen sitoumus kestävän kasvun ja kestävien elämäntapojen edistämiseen. Naisten ja tyttöjen terveyttä ja elämänlaatua edistää hyvä itsetunto, joka on Dove-brändin tavoitteena. Käynnistymässä on vedenkäytön mittareiden kehittäminen kulutuksen vähentämiseksi peseytymisessä, pyyk-käämisessä ja yhtiön omissa tuotantoprosesseissa. Unileverin ohjelma on läpinäkyvä: sen tavoitteita seurataan ja myös epäonnistumisista ilmoitetaan.⁵⁶

Kestävät elämäntavat voidaan nähdä konkreettisenä yksilötason toteutumana yritysten pyrkimyksistä tuoda yhdistää liiketoimintaa ja yritysvastuuta. Esimerkiksi konsulttiyhtiö McKinsey on konkretisoinut sitä, miten liiketoiminta ja yritysvastuu voivat jatkossa joko onnistua tuottamaan muutosta yhteiskuntaan tai epäonnistua siinä. Tulevaisuusnäkymissä ratkaisevaa on, tarttuvatko yritykset ennakoivasti yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja muuttuvatko eri toimijoiden odotukset ja luottamus yrityksiin yhteiskunnallisina toimijoina.⁵⁷

Jaetun arvonmuodostuksen prosesseissa vuorovaikutus yrityksen ja muiden tahojen kesken on syvällistä: se edellyttää sitoutumista, yhteiskehittelyä ja kokemusten kautta oppimista. Tällaisten resursseja ja aikaa vaativien prosessien arvo yrityksen kannalta on kuitenkin osallisuus, yhteistyösuhde ja ymmärrys, jota kilpailijoiden on vaikeaa kopioida.⁵⁸

Uudessa ajattelussa keskeinen arvonmuodostuksen areena on yritysten ulkopuolella ja yhteiskuntien muutoksen megatrendit nähdään yrityksille houkuttelevina uusina markkina-alueina.⁵⁹ Muutos aiempaan markkinanäkemykseen, joka perustui tavaroiden ja palvelujen vaihtoon, on mittava.

Yritykset ja kuluttajat toimivat vaihtelevissa suhteissa toisiinsa: kuluttajat ja yritykset voivat toimia yhdessä, toisiaan sysäten tai esimerkiksi kuluttajat voivat toimia keskenään. Luottamusta rakentavat avoimuus ja läpinäkyvyys sekä kaikkien osapuolten mahdollisuus arvon luontiin (value extraction). Yrityksille tavaroiden myyminen ei ole ensisijainen toiminto, eikä yrityksiä enää rakenteisteta sen mukaan. Keskeistä on vuorovaikutus kuluttajaan ja avointen ympäristöjen luominen. Yhteistoiminnassa molemmille avautuu uusia horisontteja: kaikki vuorovaikutus yritysten ja yksilöiden tai ryhmien kanssa voi johtaa myös arvon luomiseen.⁶⁰

Muutos yritysten ja yhteisöjen dynamiikassa on luonut kysyntää uusille ymmärryksen luomisen työkaluille. Arjesta ja arkisista valinnoista otetaan selvää esimerkiksi käytäntötutkimuksen keinoin, joka nostaa toimijoiden verkostot ja heidän toimintansa kuluttajatutkimuksen kärjeksi. Käytäntötutkimuksesta johdettuja työkaluja on viime aikoina ryhdytty hyödyntämään Suomessa esimerkiksi sosiaali- ja terveyssektorilla palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Tuotteiden mieltäminen ja kehittäminen kiinteästi osana niiden käyttöyhteyksiä ja niiden sovelluksista käsin on käytännöllinen apu uudenlaiseen työskentelyyn yksilöiden ja yhteisöjen kanssa.⁶¹ Käytäntöajattelu myös irrottaa kuluttajan yksipuolisesta rationaalisen tai irrationaalisen valitsijan roolista. Ihmisten arkiset toimintaympäristöt ja niissä tapahtuvat valinnat ymmärretään ihmisten henkilökohtaisten tavoitteiden ja kontekstin kautta.⁶² Käyttäytymistutkimuksen valossa ihmisen omilla vii-teryhmillä on erittäin suuri merkitys sille, millaisia nämä valinnat ovat. (Katso luku 1.)

Kestävien elämäntapojen korostaminen on yksi merkki yrityksen rajojen ylittämisessä – tällä kertaa liittyen kestävään liiketoimintaan. Yritykset aloittivat kestävä kehityksen toiminnan tuotantoketjunsä tehostamisesta ja eettisestä valvonnasta. Se tarkoituksena oli tuottaa ekologisia, terveellisiä ja ilman työntekijöiden ja muiden sidosryhmien epäriilua kohtelua. Pian kuitenkin havaittiin, että väitteet tuotteiden ekologisuudesta tai terveellisyydestä ovat

53 Zuboff & Maxim (2004).

54 Porter & Kramer (2011).

55 SPREAD (2012).

56 Unilever (2010).

57 McKinsey (2010).

58 Lee et al (2012).

59 Prahalad & Ramaswamy (2004), Porter & Kramer (2011).

60 Prahalad & Ramaswamy (2004).

61 Koivisto & Pohjola (2011).

62 Kotro (2011).

Kickstarter – Aloituspotku luovalle projektille

<http://www.kickstarter.com/>

Mikä	Joukkorahoituskanava taide-, tutkimus- ja tuotekehitysprojekteille
Yhteisön organisoitumisen tapa	Kickstarter-verkkopalvelun kautta eri aiheista kiinnostuneet ihmiset luovat yhteyksiä lahjoittamalla rahaa kiinnostavan asian tekemiseksi.
Hyötyvät yritykset	Pienet start upit ja kansalaisprojektit
Hyödyt yritykselle	• Uudenlainen rahoitustapa • Erittäin sitoutuneiden tukijoiden joukko • Näkyvyys projektille
Haasteet yritykselle	• Rahoittajajoukon hyödyntäminen pitkän tähtäimen kehittämiseen on haastavaa • Rahoitus on vain yksi esteistä hankkeiden toteutumisen tiellä
Kuluttajatarve	Parempia palveluita tai taidetta, josta ollaan valmiita maksamaan

KICKSTARTER on yhdysvaltalainen, projekteille rahoitusta järjestävä palvelu. Kyseessä on tosin paljon muutakin kuin raha: Kickstarter luo yhteisön projektin ympärille.

Kuka tahansa voi palveluun rekisteröitymällä hakea rahoitusta projektilleen. Se voi olla taidetta, esine, teknologian kehittämistä, opaskirja tai elokuva, jonka tekijä on identifioinut tarpeelliseksi. Idean on sovittava Kickstarterin määrittämiin kategorioihin ja hankkeella on oltava selkeä alku ja loppu. Palvelun käyttäjät ryhmittyvät rahoittamaan haluamiaan projekteja.

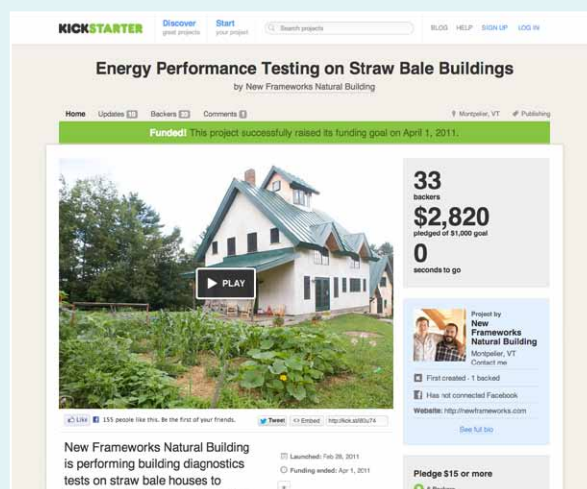
Kyseessä on ”kaikki tai ei mitään”. Projektin toteutumiselle asetetaan dollarimääräinen alaraja. Kun rahoitusaika umpeutuu, kaikkien osallistujien luottokortteja laskutetaan. Jos rahaa ei saada tarpeeksi kasaan, ei kenenkään luottokorttia veloiteta, eikä projektia aloiteta.

Monta kestäviin elämäntapoihin liittyvää hanketta on saanut rahat kasaan. Viime kesänä amerikkalainen elokuvantekijä halusi selvittää, millainen hiilijalanjälki on yhteisöissä asuvilla amerikkalaisilla. Tuloksena oli Collective Footprints -elokuva ja Sustainable Cooperative -opas.¹ New Frameworks Natural Building kehitti puolestaan minirahoittajien tuella energiakartoitusmenetelmän taloille, joissa on käytetty heinäpaalieristystä.²

Projektit ovat itsenäisiä, ja niiden alullepanijat vastaavat toteutuksesta. Kickstarterin kautta muusikoilla, elokuvantekijöillä, taiteilijoilla ja suunnittelijoilla on mahdollisuus löytää rahoitus hankkeelle, jolla ei muuten saataisi olla elinmahdollisuutta. Rahoittajaksi voi liittyä kuka tahansa. Tukijoilla on mahdollisuus löytää uusia, mielenkiintoisia tekijöitä,

¹ <http://www.kickstarter.com/projects/860857952/collective-footprints?ref=search>

² <http://www.kickstarter.com/projects/685517644/energy-performance-testing-on-straw-bale-buildings?ref=search>



Jacob Deva Racusin ja Ace McArleton saivat rahat energia-kartoitusmenetelmän kehittämiseen.

samanhenkisiä ihmisiä sekä jännittäviä ja juuri heille merkityksellisiä projekteja. Vain muutaman dollarin panoksella voi olla iso merkitys.

Tuote tai palvelu myydään ensin rahoittaville ihmisille. Vasta tämän jälkeen alkaa konkretia. Rahoittajat pääsevät jälkeensä seuraamaan projektin etenemistä. Eri kokoisilla lahjoituksilla rahoittajat saavat projektikohtaisia palkkioita. Tällaisia voivat olla vapaakappaleet, rajoitetut painokset tai mahdollisuus osallistua projektiin jollakin tapaa.

Yhteisöt kommunikoivat Kickstarter-sivuston kautta. Tärkeässä osassa ovat myös rahoittajien ja rahoituksen hakijoiden omat kontaktit: sosiaalisessa mediassa sana kiinnostavasta hankkeesta leviää helposti.

Huhtikuussa 2009 perustettu Kickstarter on tähän mennessä löytänyt rahoituksen yli 28 000 luovalle projektille. Sen kautta on virrannut 328 miljoonaa dollaria, ja 2,6 miljoonaa ihmistä on osallistunut rahoitukseen.

Moilala – Ideoiden leipoja

<http://moilala.fi/>

Mikä	Moilalan käyttäjäyhteisö gluteenittomien tuotteiden käyttäjille
Yhteisön organisoitumisen tapa	Moilalan aloitteesta perustettu verkkopalvelun käyttäjistä luotu yhteisö
Hyötyvät yritykset	Moilala
Hyödyt yritykselle	Joka tapauksessa aktiivisesti tuotteiden käyttötapoja kehittävän erityisryhmän osaamisen hyödyntäminen tuotekehityksessä
Haasteet yritykselle	• Oman käyttäjäyhteisön luominen vaatii paljon resursseja • Yhteisöä täytyy palkita, jotta sen kiinnostus säilyy
Kuluttajatarve	Parempia gluteenittomia leipätuotteita

MOILAS-LEIPOMO uskoo, että kuluttajat tietävät parhaiten, mitä tuotteita markkinoilta puuttuu. Niinpä leipomo haki tuotekehitykseen ja tuoteuutuuksien ideointiin uuden lähestymistavan kääntymällä avoimesti kuluttajien puoleen. Sosiaalisen median avulla syntyi maailman ensimmäinen crowdbaking-verkkopalvelu, www.moilala.fi. Se on gluteenittomien leipomotuotteiden kehittämiin tarkoitettu, verkossa toimiva tuotekehitysyhteisö.

Keliakialiiton asiantuntemusta on hyödynnetty palvelun starttaamisessa ja palvelua on markkinoitu sen jäsenistölle liiton lehdessä. Palvelun lähtökohtana on avoimuus ja läpinäkyvyys. Palvelun käyttäjäksi voi rekisteröityä kuka tahansa leivonnasta tai leivonnaisista kiinnostunut. Erityisesti keliakikoille palvelu tarjoaa aidon mahdollisuuden vaikuttaa kauppojen tuotevalikoimiin. Avoimen palautteen ja kuluttajien avulla tehdyn kehitysyhteistyön ansiosta Moilas-leipomo pystyy puolestaan vastaamaan suoraan kysyntään.

Palvelun kautta käyttäjät lähettävät omia reseptejään ja äänestävät kuukausittain, mitkä kolme reseptiä päätyvät leipomon koelei-

vontaan. Leipureiden ja ravitsemusasiantuntijoiden valitsemat parhaat reseptit siirtyvät suoraan leipomon tuotantoon ja kaupan hyllyille. Reseptin luojat saavat kuvansa pakkaukseen ja osan tuotosta.

”Ensimmäinen Moilalassa kehitetty tuote saadaan näkyvän kampanjan vauhdittamana syksyllä kauppoihin, joten odotamme gluteenittomien tuotteiden myynnille sen kautta nousua. On selkeä myynnillinen voima, että tuote on kehitetty kuluttajien toiveiden pohjalta”, sanoo Moilas Oy:n markkinointisuunnittelija Mikko Lappalainen.

Kaikki Moilalassa tapahtuva on avointa: tuotekehityksessä tehdyt päätökset, niiden syyt ja koeleivontojen kuvamateriaalit ovat julkisia. Lisäksi leipomo pyrkii antamaan kuluttajille rakentavaa palautetta reseptien toimivuudesta. Jokaisen kuukausiäänestyksen voittaneen reseptin tekijälle lähetetään Moilala-kaulin ja gluteenittomia leipätuotteita, päätyi resepti tuotantoon tai ei. Muiden Moilalassa järjestettävien leivontakilpailuiden palkintoina on esimerkiksi lomamatkoja. Verkkoyhteisö toimii aktiivisesti myös Facebookissa.



Gluteenitonta Hapan mausteleipää on kehitetty crowd baking -verkkopalvelussa.

sekä vaikeita tehdä että kommunikoida. Ekologisia ja terveellisiä tuotteita ei varsinaisesti ole. Vain asiakkaan elämäntapa on ekologinen tai terveellinen. Luomutuotteiden ekologisen jalanjäljen voi moninkertaistaa hakemalla ne autolla ruokakaupasta.⁶³ Terveellisiä ja ravitsevia ruokia ostava ihminen voi viettää epäterveellistä elämää. Niinpä yritykset ovat kiinnittäneet huomionsa enevissä määrin kuluttajien elämäntapojen kestävyys – tästä hyvänä esimerkkinä miljardin päivittäisen kuluttajakontaktin Unilever. Yritys aikoo käyttää kuluttajakontakteja kestävien elämäntapojen luomiseen.⁶⁴

3.2 Yhteistyön syvyys ja tapamäärittelee syntyvän arvon

ASIAKASKESKEISYYDEN johdonmukainen seuraminen johtaa yhteisökeskisyyteen. Koska asiakkaan kokemukset, tuotteen ja palvelun vaikutus sekä sopivuus asiakkaan elämään on arvonmuodostuksen ydintä, nousevat ryhmät arvontuotannon keskeisiksi kumppaneiksi. Tämä liittyy laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen (kts Kuva 5). Onnistuneesta asiakaskeskeisyydestä siis ennen pitkään seuraa, että yrityksen fokus kääntyy ryhmiin, joiden jäsen asiakas on (tai haluaisi olla). Ryhmäkeskisyyteen ajaa myös ihmisten luottamusputa instituutioihin.⁶⁵ Markkinoinnin tutkimuksissa on 2000-luvun ajan

näkyntä selkeänä kehityksenä institutioiden lähteiden merkityksen lasku kulutus päätöksiksi tehtaessa ja vastaavasti ryhmien ja ystävien suositusten merkityksen kasvaessa.⁶⁶

Ryhmät eivät ole täysin sivuuttamassa yksilöä asiakkaana. Mutta ryhmien vaikutus on erityisen suuri kun puhutaan uusista tuotteista ja palveluista. Tilanne on eri kun puhutaan jo vakiintuneista tuotekategorioista. Valinta eri brändien välillä kaupan hyllyllä antaa väärän kuvan siitä mikä vaikuttaa käyttäytymiseemme. Siinä asettelulla, hinnalla ja markkinointiviesteillä on suuri vaikutus. Kärjistäen voisi sanoa, että silloin tavoiteltu käyttäytymisen muutos on käden liikuttaminen kaupan hyllyllä kymmenen senttiä uuteen suuntaan. Mutta kun pitäisi saada asiakas tekemään jotain merkittävämpää ja monimutkaisempaa uutta, esimerkiksi *käyttämään säännöllisesti* uutta tuotetta ja palvelua käyttäytymiseen vaikuttavat aivan päinvastaiset mekanismit.

Uusien rutiinien luominen on yksi käyttäytymisenmuutoksen suurimmista haasteista. Kun yritetään saada kaupaksi täysin uutta tuotetta tai palvelua, siihen eivät yksin riitäkään perinteisesti ehdotetut asiat: halpuus, helppous ja identiteettiin resonoiva brändi. Ensimmäinen kerta ei koskaan ole helppo. Emme myöskään voi tietää onko uusi todella meille edullinen ostos (koska emme tiedä onko siitä meille oikeasti hyötyä, tulemmeko käyttämään tuotetta).

Tästä syystä yhä useammat yritykset hakevat yhteistyötä nimenomaan ryhmien kanssa tavoitellessaan täysin uudenlaisia tuotekategorioita ja markkinoita. Rutiinien syntyminen kannalta – joita ovat myös pysyvä asiakkuus ja minkä tahansa tuotteen jatkuva käyttö – tärkeää on paitsi kokeilun helppous

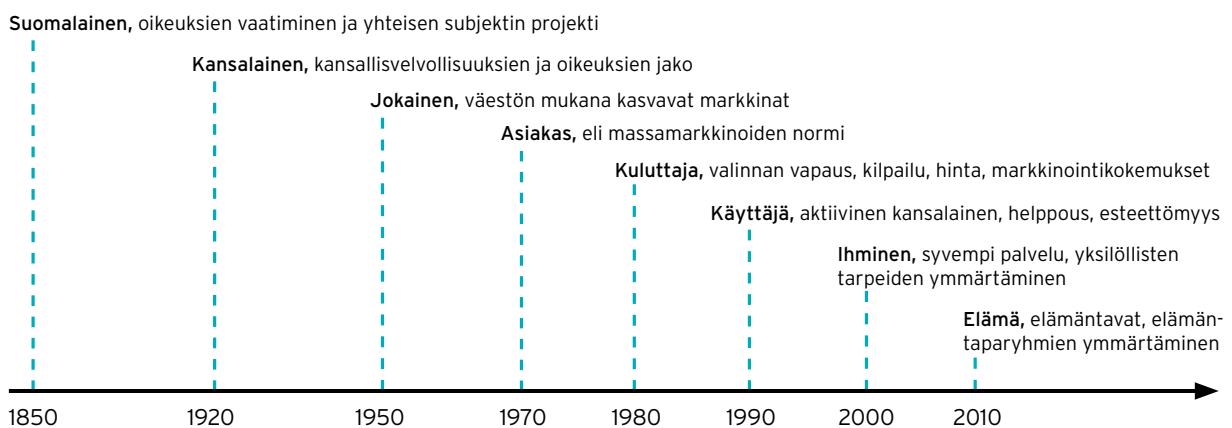
63 Berners-Lee (2010).

64 Unilever (2012)

65 Edelman Trust Barometer.

66 Gerzema & Lebar (2008).

Kuva 5: Asiakaskeskeisyyden eteneminen eli asiakkaan matka suomalaisesta yksilöstä elämäntaparyhmäksi



Taulukko 4. Yhteistyöjatkumo: Yritysten ja yhteisöjen yhteistyö voi syventyä hyväntekeväisyydestä yhteistoimintaan

	STAGE I	STAGE II	STAGE III	STAGE IV
Nature of Relationship	Philanthropic >	Transactional >	Integrative >	Transformational
• Level of Engagement	Low ←	...	...	→ High
• Importance to Mission	Peripheral ←	...	...	→ Central
• Magnitude of Resources	Small ←	...	...	→ Big
• Type of Resources	Money ←	...	...	→ Core Competencies
• Scope of Activities	Narrow ←	...	...	→ Broad
• Interaction Level	Infrequent ←	...	...	→ Intensive
• Trust	Modest ←	...	...	→ Deep
• Internal Change	Minimal ←	...	...	→ Great
• Managerial Complexity	Simple ←	...	...	→ Complex
• Strategic Value	Minor ←	...	...	→ Major
• Co-creation of Value	Sole ←	...	...	→ Conjoined
• Synergistic Value	Occasional ←	...	...	→ Predominant
• Innovation	Seldom ←	...	...	→ Frequent
• External System Change	Rare ←	...	...	→ Common

Lähde: Austin & Seitandi: Collaborative Value Creation

ja jopa siihen ohjaaminen, niin erityisesti vertaisten esimerkki. Käyttätymisenmuutostutkimus osoittaa, että kun teemme uutta meitä kiinnostaa erityisesti, onko tämä meidän kaltaisillemme ihmisille sopivaa, eli mikä on meidän ryhmämme normi tämän aktiiviteetin suhteen.

Ryhmät ovat siis relevantteja kolmen liiketaloudellisen pyrkimyksen saavuttamisessa.

1. PYRKIMYS ASIAKASLÄHTÖISYYTEEN

Mitä suurempaan osaan asiakkaan elämä – arvoineen, kokemuksiineen, motiiveineen ja käytäntöineen – nousee, sitä suurempaan rooliin ryhmät yritysten asiakkaina nousevat. Kokemusten tulokinta on aina sosiaalinen, eli saa merkityksensä suhteessa muihin ihmisiin. Samoin arvot, elämäntavat, motiivit ja käytännöt ovat asiakkaan jäsenen ja vertaisryhmien muovaamia.

2. PYRKIMYS UUSILLE MARKKINOILLE

Mitä suurempaan rooliin uusien tuotekategorioiden ja uusien markkinoiden luominen nousee, sen merkityksellisempiä ryhmät ovat. Uudet markkinat syntyvät siitä, että suuri joukko ihmisiä alkaa toimia uudella tavalla ja yritys pystyy kaupallistamaan jotain tuohon uuteen toimintaan liittyvää. Uusia markkinoita löytyy erityisesti identifioiden ryhmiä, joiden arvoja tai tarpeita ei vielä tunnisteta.

3. PYRKIMUS KESTÄVÄÄN LIIKETOIMINTAAN JA JAETTUUN ARVOON

Mitä aktiivisempi suhde yrityksellä on kestävään (sustainable) liiketoimintaan, sitä suurempi suhde sillä on yrityksen sidosryhmiin. Jaettua arvoa eli yhteiskuntaa ja yritystä hyödyttävää arvon luomista varten tulee aina olla yrityksen vastapuoli. Jaetun arvon toisen puolen toteuttaja ja vastaanottaja ei ole abstrakti yhteiskunta vaan toiminnallinen ja tietty ryhmä.

Hyväntekeväisyydestä uusiin toimintoihin

James E. Austin Harvard Business Schoolista ja M. May Seitandi Hullin yliopistosta ovat tutkineet sitä minkälaista arvoa yhteistyöstä ryhmien – erityisesti kansalaisjärjestöjen – kanssa on mahdollista saada. Austinen ja Seitandin mukaan on tavallista lähteä hakemaan arvoa pelkkää *mielikuva-arvoa*. Tällöin hyödytään yksinomaan siitä tiedosta, että yritys tukee voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavoitetta. Mielikuva-arvon määrää laskee sen irrallisuus yrityksen ydintoiminnoista ja lisäksi asiakkaat suhtautuvat puhtaaseen mielikuvasponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen skeptisesti. Viher- ja muu “vastuupesä” on tullut pysyväksi puheenaiheeksi ja laskee melikuva-arvon muodostamista. Yrityksen mielikuvayhteistyöstä saama arvo riippuu yrityksen ja yhteisön päämäärien yhteneväisyydestä.

Toinen mahdollinen ryhmien kanssa tehtävän

yhteistyöstä syntyvä hyöty on *resurssivaihto-arvo*. Siinä yritys antaa ryhmän käyttää jotain omaa resurssiaan ja saa vaihdossa käyttää ryhmän resursseja. Jos yritys tavoittelee toista mahdollista hyötyä yhteistyöstä ryhmien vain päästäkseen käyttämään niiden resursseja, sen tulee uusia oma ”maksunsa”, jotta suhde jatkuisi ja kehittyisi.

Kanssakäymisarvo syntyy yhteistyöprosessista. Kaikki arvon yhteistuotanto (co-creation of value), sekä vaatii että tuottaa näitä: mainetta, luottamusta, oppimista, tietoa, yhdessä tehtyä ongelman ratkaisua, viestintää ja konfliktinratkaisukykyä.

Neljäntenä arvon muotona Austin ja Seitandi mainitsevat *synergistisen arvon*. Tässä on kyse kaikista niistä yli alkuperäisten resurssien syntyvistä resursseista. Tässä on kyse todellisesta lisä-arvon tuotannosta, joka perustuu tietyn transformatiivisille innovaatioille. Transformatiivisessa innovaatiossa sekä ryhmän että yrityksen toiminta muuttuu.

Näistä neljästä syntyvästä arvosta arvosta Austin ja Seitandi johtavat yhteistyö-jatkumon. (Taulukko 4) Jatkumossa yrityksen ja yhteisön yhteistyö voi

perustua hyväntekeväisyyteen, vaihtoon, toiminnallisuuteen tai yhdessä muuntumiseen. *Hyväntekeväisyydessä* (philanthropic) resursseja virtaa vain ryhmälle, vaihtoon perustuvassa molemmille. *Vaihtoon perustuvia* (transaktional) yhteistyön muotoja ovat yritysten kehittyneet vapaaehtoistyö-ohjelmat ja sponsorointi. *Toiminnallisessa* (integrative) suhteessa arvon tuottamisen tapa muuttuu suhteen aikana. Tästä hyviä esimerkkejä ovat erilaiset yhteissuunnittelu- ja avoin innovaatio -prosessit, joissa ei tehdä selkeää tuotetestausta, vaan kehitetään jotain tuotetta tai palvelua pitkään esimerkiksi harrastajaryhmän kanssa. Kaikkein kehittynein yhteistyö muoto on Austin ja Seitandin mukaan *yhdessä muuntuminen* (transformational). Siinä sekä yritys että ryhmä muuttuvat neuvottelevan ja jatkuvan prosessin kautta. Tyypillinen esimerkki yhdessä muuntumisesta on Nike+-yhteisö. Siinä sekä Nike+ juoksijoiden miljoonapäinen ”ryhmä” ja Nike inc. ovat luoneet yhdessä uuden toimintatavan ja Nikelle uuden liiketoiminta-alueen.

Lähteet

Aitamurto, T, Lovio, I & Siivonen, R (2012): Ominvoimin – mutta yhdessä. Tekemisen demokratian ensimmäiset askeleet. Sitra. Helsinki.

Alapuro, R & Stenius, H (1987): Kansanliikkeet loivat kansakunnan. Teoksessa R. Alapuro (ym.) (toim.): Kansa liikkeessä. Vaasa: Kirjayhtymä.

Berners-Lee, M (2010): How Bad Are Bananas?: The carbon footprint of everything. Profile Books Ltd.

Brown, R (2000): Group Processes. Blackwell Publishing.

Cahn, E (2006): Priceless Money: Banking Time for Changing Times. Washington DC: Essential Books. Osoitteessa <http://coreeconomy.com>. Haettu 8.6.2010.

Chan Kim, W & Mauborgne, R (2012): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. <http://www.blueoceanstrategy.com/>

Chesbrough, H (2003): Open innovation: The new imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston.

Childers & Rao (1992): The influence of familial and peer-based reference groups on consumer decisions. Journal of Consumer Research. Vol 19. September 1992.

Cialdini, R & Goldstein, N (2004): SOCIAL INFLUENCE: Compliance and Conformity. Annu. Rev. Psychol. 2004. 55:591–621

Coote, A & Goowin, N (2011): The Great transition: Social justice and the core economy. Lontoo. NEF.

Cullum, P (2010): Unleashing the Consumer Power. London: Consumer Focus.

Edelman Trust Barometer (Vierailtu 8/2012): <http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>

Escalas & Bettman (2005): Self Construal, Reference group & Brand meaning. Journal of Consumer Research. Volume: 32.

European Comission (2011): Special Eurobarometer n°342: Consumer Empowerment. ec.europa.eu/consumers/.../report_eurobarometer_342_en.pdf

Freedman, D (2012): The Perfected Self. June 2012 The Atlantic Magazine. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfected-self/308970/2/>

Gerzema, J & Lebar, E (2008): The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid it. Issey-Bass.

Haavisto, I & Kiljunen, P (2011): Maailman paras maa, EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Maailman-paras-maa.pdf>

Halpern, D (2010): The Hidden Wealth of Nations. Polity Books.

HEPO (Vierailtu 2012): Kriittinen pyöräretki. <http://www.hepo.fi/index.php?sivu=kriittinenpyoraretki>

Hippel, von E. (2005): Democratizing Innovation. MIT Press, Cambridge, MA.

Howe, J (2006): The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine, Issue 14.06, June.

Itkonen, H (2000): Kansalaistoiminnan suuri linja. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki.

Kattilakoski, M, Kilpeläinen, A & Peltomäki P (toim) (2012): Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1.

Koivisto, J & Pohjola, P (2011): Practices, modifications and generativity. REA: a Practical Tool for managing the innovation processes of practices. Systems, Signs & Actions. Vol 5(2011), No. 1, pp. 100-116

Konttinen, E (Vierailtu 8/2012): Kansalaisyhteiskunta. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali.

Kotro, T (2011): The Role of the Consumer as ‘Subject’ in Theories of Everyday Life. Unpublished paper in the 6th Workshop on Interpretive Consumer Research.

Lee, S.M., Olson D.L., Trimi S (2012): Co-innovation: convergenomics, collaboration and co-creation for organizational values. Management Decision, Vol 50 Iss: 5 pp. 817-831.

Mattila, J (2006): Lasten kulutus ja rahankäyttö - Helsinkiläisten lasten ja heidän vanhempiensa näkemykset. Helsingin Yliopisto, Taloustieteen laitos, Selvityksiä nro 46.

McKinsey (2010): Shaping the Future: Solving Social Problems through Business Strategy. Pathways to Sustainable Value Creation in 2020. Yrityksen julkaisema raportti, [www.sivu: http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Social-Innovation/Shaping_the_future.pdf](http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Social-Innovation/Shaping_the_future.pdf) (Vierailtu 9/2012).

Myllyniemi, S (2009): Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus. Opetusministeriö.

Otantatutkimus (2011): Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimuksen raportti. www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistoiminnan_vuoden_tutkimuksen_raportti_12072011.pdf

OKM (2010): Kulttuurialan kolmas sektori. OKM:n julkaisu ja 2010: 24. Diges ry.

Pessi, A. B & Oravasaari, T (2010): Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Raha-automaattiyhdistys.

Pessi, A. B (2008): Suomalaiset auttajina ja luottamus avun lähteisiin. Avustustoiminnan raportteja 19. Raha-automaattiyhdistys.

Porter, M & Kramer, M (2011): Creating Shared Value. The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism, Harvard Business Review. <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>

Prahalad, C.K. & Rawaswamy, V (2004): The Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing 18/3.

Putnam, R.D. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Rajecki, D.W. (1982): Attitudes: themes and advances. Sunderland, MA, Sinauer.

Ramaswamy, V (2009): Co-creation of Value - Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. Marketing Review St. Gallen 6.

Räsänen, P (2008): Kulutuksen yksilöllistyminen sosiologisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ahlqvist, Raijas, Perrels, Simpura & Uusitalo (toim.): Kulutuksen pitkä kaari - Niukuudesta yksilöllisiin valintoihin. Gaudeamus.

Schultz et al (2007): The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. Psychological Science 2007 18: 429.

Siisiäinen, M (1996a): Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Yhdistys 2000. Toimittaneet Virve Riikonen ja Martti Siisiäinen. Opintotoiminnan Keskusliitto. Helsinki.

Siisiäinen, M (1996b): Suomalaisen yhdistyselämän kehitys. Yhdistys 2000. Toimittaneet Virve Riikonen ja Martti Siisiäinen. Opintotoiminnan Keskusliitto. Helsinki.

Siisiäinen, M (1998): Uusien ja vanhojen liikkeiden keinovalikoimat. Uudet ja vanhat liikkeet. Toimittaneet Kaj Ilmonen ja Martti Siisiäinen. Vastapaino. Tampere.

Siisiäinen, M (1996c): Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio. Välittävät verkostot. Toimittaneet A-L Matthies, U.Kotakari ja M. Nylund. Gummerus. Jyväskylä.

Siisiäinen & Kankainen (Vierailtu 8/2012): Yhdistys. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. <http://kans.jyu.fi>

SPREAD (2012): Scenarios for Sustainable Lifestyles 2050: From Global Champions to Local Loops. http://scp-centre.org/fileadmin/content/files/6_Resources/1_Publications_pdfs/74_SPREAD_Scenario_Report.pdf (Vierailtu 9/2012)

Tapscott, D & Williams, A.D. (2007): Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything. London, Atlantic Books.

Unilever (2010): Unilever Sustainable Living Plan. Www-sivu: <http://www.unilever.com/sustainable-living/uslp/> (Vierailtu 8/2012)

Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka M.A. (2008): On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. European Management Journal 26/3, June 2008, p. 145-152.

Wenger, E (1998): Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge University Press.

Yeung, A.B. (2004): Individually Together. 2004. Volunteering in Late Modernity: Social Work in the Finnish Church. The Finnish Federation for Social Welfare and Health.

Zuboff, S & Maxim J (2004): The Support Economy. Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism. Penguin Books, New York.

SHAPE-tutkimushanke

SHAPE (SHAPING MARKETS FOR SUSTAINABILITY) on kolmivuotinen tutkimus- ja kokeiluhanke tavoista, joilla yritykset ja yhteisöt voivat synnyttää ja kasvattaa kestäviin elämäntapoihin perustuvia markkinoita.

SHAPE kehittää yritysten valmiutta rakentaa ja vahvistaa kestäviä markkinoita. Tutkimus- ja kokeiluhanke keskittyy markkinalähtöisiin ratkaisuihin. Hanke kiinnittää erityisesti huomiota yhteiskehittämisen, viestinnän ja käyttäytymismuutoksen tuottamiin mahdollisuuksiin.

Demos Helsingin osuus hankkeessa jatkaa vuonna 2009 alkanutta energiatieteen uuden talouden Peloton-ohjelmaa. Pelottoman ja myös tämän hankkeen päähuomio kohdistuu käyttäytymismuutokseen. Nyt käynnissä olevan hankkeen lähtöhypoteesit ovat:

1. **ELÄMÄNTAPAMUUTOS:** Ryhmät voivat levittää elämäntapamuutoksia.
2. **KESTÄVÄT ELÄMÄNTAVAT:** Yritykset voivat ryhmien avulla luoda kestävä elämäntapamuutosta.
3. **YHTEISÖ:** Yritysyhteistyö voi vahvistaa ryhmän toimintaedellytyksiä suhteessa kestävien elämäntapojen toteutumiseen ja leviämiseen.

Tämä esiselvitys pohjustaa ja antaa kontekstin kolmelle case-tutkimukselle, jotka toteutetaan vuosien 2012

ja 2013 aikana. Kokeilu toteutetaan yhdessä Demos Helsingin yrityskumppaneiden Fazerin, Biolanin ja Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön kanssa.

Kokeilujen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä uusilla tavoilla yritykset ja ryhmät voivat ja eivät voi tehdä yhteistyötä, eli mitkä yritykset toiminnot voi tehdä ryhmien kanssa?
2. Mitä yhteistyö ryhmän kanssa opettaa yritykselle ihmisten tarpeista ja käytännöistä?
3. Miten yhteistyö vaikuttaa ryhmään ja sen jäseniin?
4. Millaista arvoa syntyy kestävä elämäntapamuutoksen kautta?
5. Miten yritys saa yhteistyön onnistumaan?

Kokeilut ovat pilotoivaa yhteiskehittämistä, joita yritykset tekevät jonkun vertaisryhmän kuten harastajaryhmän kanssa. Esiselvitys tukee kokeilujen perusteella rakennettavan mallin suunnittelua. Ensi vuonna julkaistava loppuraportti selvittää ihmisten käyttäytymistä ja yhteiskunnan rakenteita koskevan yleisemmän tiedon pohjalta kuinka monistettavia ja skaalattavia kokeiluhankkeet ovat.

SHAPE-tutkimuskokonaisuutta koordinoi VTT. Muut tutkimuskumppanit ovat Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, Aalto-yliopisto ja MTT. SHAPE on osa Tekesin *Tie Vibreään talouteen* -ohjelmaa.



MITEN YRITYKSET VOIVAT ryhmien kanssa tehtävän yhteistyön avulla synnyttää ja kasvattaa kestäviin elämäntapoihin perustuvia markkinoita?

Tämä on erityisen tärkeää nyt, kun megatrendit – teknologinen kehitys, väestörakenne, elinkeinorakenteen muutos, luonnonvarojen kallistuminen – muuttavat yritysten toimintaympäristöä radikaalisti.

Kestävät elämäntavat tarjoavat mahdollisuuden luoda jaettua arvoa, jossa sekä yritys että yhteiskunta hyötyvät. Väylänä tähän on yhteistyö yhteisöjen kanssa, koska yritysten luoma arvo syntyy yhä enemmän yritysten ulkopuolella, vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Uusin käyttäytymismuutostutkimus osoittaa, että arkisilla ryhmillä on meihin valtava vaikutus – etenkin silloin kun pitäisi rikkoa omia rutiineja esimerkiksi kuluttajana. Samaan aikaan suomalainen järjestökenttä rakentuu entistä enemmän elämäntapojen ympärille. Siksi tämä selvitys kertoo millainen tuo kenttä on, millaisia toimijoita yhdistysten sisältä löytyy – ja mitä se tarkoittaa yhteistyötä pohtivan yrityksen kannalta?

ISBN 978-952-5844-08-5 (nid.)

ISBN 978-952-5844-09-2 (PDF)

2012 DEMOS HELSINKI

asiasanat: energiankulutus,
energiansäästö, ilmastoasenteet,
käyttäytymismuutos, kuluttajakäyttäytyminen



Demos Helsinki on ajatushautomo, jonka toiminnan ytimessä on laaja-alainen ja korkeatasoinen tutkimus. Tutkimuksesta syntyy skenaarioita, toimintaehdotuksia ja kokeiluja. Demos Helsingin tutkimuksen pääteemat ovat kestävät elämäntavat ja demokratian uudet muodot. www.demos.fi



Peloton on Demos Helsingin tapa tehdä uutta taloutta. Uusi talous rakentuu palveluille ja tuotteille, jotka auttavat ihmisiä ihmisiä tekemään energiafiksua valintoja. Vuodesta 2009 alkaen kestävien elämäntaparatkaisujen kehittämiseen on osallistunut yli 600 eri alojen ammattilaista portinvartijatyöpajoissa ja innovaatioleireillä. www.peloton.me