

Yrittäjämäinen tarinankerronta

15.12.2023

Miten perustella uusi, mahdollisesti monimutkainen ja abstrakti, liiketoimintaidea rahoittajille tai muille sidosryhmille? Etenkin alkuvaiheen yrityksillä, joilla ei ole vielä osoittaa dataan perustuvaa kuvaa kannattavuudesta tai kasvusta, tarinakerronta mahdollistaa yrityksen toimintamallin saattamisen ymmärrettävään ja hyväksyttävään muotoon (Aldrich & Fiol, 1994, Lounsbury & Glynn, 2001). Yrittäjämäisen tarinankerronnan tavoitteena on luoda legitimiteettiä eli osoittaa yrityksen toimien olevan vallitsevien arvo-, normi- ja uskomusjärjestelmien mukaan toivottavia, kunnollisia tai soveliaita (Suchman, 1995). Artikkelissa tarkastellaan tarinan rakentamisen näkökulmia.

Tarinan rakentuminen

Yrittäjämäisen tarinakerronnan tavoitteena on tuntemattoman tekeminen tunnetuksi, ymmärrettäväksi ja hyväksyttäväksi eli legitiimiksi (Lounsbury & Glynn, 2001). Tavoitteena on luoda yrityksellä yksikäsitteinen identeetti ja kiinnittää hankalammin hahmotettavia kokonaisuuksia kontekstiin (Martens ym., 2007). Tarinan tulee olla täsmällinen ja vastata kuulijakunnan, kuten esimerkiksi rahoittajien tai potentiaalisten työntekijöiden, odotuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin (Lounsbury & Glynn, 2001) sekä osoittaa selkeästi, miten valittu toimintatapa vähentää yritystoiminnan ja sidosryhmien kohtaamaan riskiä (Martens ym. 2007). Uusilla toimialoilla tai muissa tilanteissa, joissa toimialalta puuttuu legitimiteettiä, tarinan tulisi kiinnittyä toimialaan liittyviin tuttuihin ja tunnistettaviin teemoihin, kun taas vakiintuneemmilla, legitiimeillä toimialoilla, tulee painottaa erottumistekijöitä (Lounsbury & Glynn, 2001). Oleellista on osoittaa, missä kohdin yritys haluaa osoittaa kuulumista tiettyihin alan normeihin ja sääntöihin sekä missä yritys pyrkii erottautumaan.

Yrityksen tarina rakentuu myös sisäisten resurssien ja niiden hankinnan ympärille (Lounsbury & Glynn, 2001). Sisäisiä resursseja ovat mm. teknologinen ja taloudellinen pääoma sekä yrityksen henkilöstö, osaaminen ja sosiaaliset suhteet. Tarinan tulee vakuuttaa kuulijat siitä, että yritys hyödyntää nykyiset ja mahdolliset

lisäresurssit tehokkaasti, mikä mahdollistaa myöhemmin uudet kasvutoimenpiteen ja rahoituskierrokset. Yrityksen tarinan tulee kuvata tulevaisuuden mahdollisuuksia yhtenäisesti ja uskottavasti siten, että tarinan välitavoitteet johtavat kohti haluttua lopputulosta (Garud ym., 2014). Yhtenäisyyden ja uskottavuuden tulee kattaa sisäisten resurssien lisäksi yrityksen näkemys toimialan, markkinan ja teknologian kehityksestä (Garud ym., 2014).

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritystarinan legitimiteetti perustuu sisäisten resurssien tehokkaaseen käyttöön ja toisaalta institutionaaliseen, osin siis tarinassa lainattuun, pääomaan (Lounsbury & Glynn, 2001). Tunnistamalla sisäiset resurssit ja niihin liittyvät tulevaisuuden tarpeet sekä asemoimalla toimintansa suhteessa toimialan legitimiteettiin, normeihin, sääntöihin ja rakenteisiin yritys pystyy luomaan yhtenäisen tarinan eri sidosryhmille. Näiden tarinoiden kautta ulkopuoliset toimijat voivat arvioida yritystä ja päättää mahdollisista sijoituksista yritykseen luottaen tai ainakin olettaen, että yritys kykenee tuottamaan taloudellista tulosta ja kasvua. Kasvu ja resurssien hankinta nähdään iteratiivisena prosessina (Lounsbury & Glynn, 2001), joten jos yritys ei saavuta tavoitteitaan joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuen, yritys menettää legitimiteettiä ja joutuu pohtimaan tarinaansa uudelleen niin sisäisten resurssien kuin toimialan asemoitumisenkin suhteen (Garud ym., 2014).

Tarinoiden tyypit

O’Conner (2002) jaottelee tarinat kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäisessä kokonaisuudessa tarkastellaan yrittäjien henkilökohtaisia tarinoita, joissa perustelut painottuvat yrittäjän kokemukseen ja uskottavuuteen yrittäjänä tai vaihtoehtoisesti muuhun elämäntarinaan, jos se liittyy olennaisesti liiketoiminnan syntyyn ja kasvuun. Tällöin esimerkiksi pitkä kokemus samalta alalta tai monipuolinen kokemus eri aloilta voidaan tuoda osaksi koko yrityksen tarinaa. Vaihtoehtoisesti sitkeyttä tai muita toivottavia ominaisuuksia osoittava harrastus tai elämänkokemus voi olla hyvä lähtökohta kertomukselle. Toinen tyyppi sisältää geneerisemmät, esimerkiksi markkinointiin tai poikkeuksellisiin strategioihin liittyvät tarina. Yrityksen liiketoiminamallissa voi yhtä aikaa olla jotakin erityistä ja toisaalta se voidaan kytkeä selkeillä tavoilla olemassa oleviin toimialoihin. Kolmanneksi tarinat voivat kytkeytyä aikaan ja paikkaan esimerkiksi trendien, teknologioiden ja markkinamuutosten kautta. Nämä tarinat voivat liittyä esimerkiksi vihreään siirtymään, väestön ikääntymiseen tai tekoälyn hyödyntämiseen.

Yritykset voivat muotoilla tarinaansa myös innovaation vaiheen ja markkina-aseman kautta (Martens ym., 2007). Kasvavassa markkinassa uskottavan aseman saavuttanut yritys voi pyrkiä esittäytymään jo vakiintuneena suunnannäyttäjänä koko toimialalle. Tarina voi rakentua myös toteutetun innovaation varaan ja haluun kasvaa yhdeksi toimialan merkittävimmistä tekijöistä. Yritys voi käyttää yksittäistä onnistumista legitimiteetin luomiseen ja tätä aikaisemmassa vaiheessa tulee keskittyä innovaatioon liittyvien suunnitelmien uskottavuuteen. Legitimiteettiä voidaan rakentaa myös kolmansien osapuolien ja sosiaalisten suhteiden kautta. Toisaalta tarina voidaan rakentaa myös epävarmempien lupausten varaan. Varhaisen vaiheen yritys voi asettautua tarinallisesti haastajan asemaan, jos yrityksellä ei ole tukena onnistunutta innovaatiota tai mainittavia suhteita. Lopulta voidaan päätyä tarinankerronnallisesti tilanteeseen, jossa ei pystytä määrittämään tavoitetilaa markkinassa tai innovointiin liittyen, vaan kyse on selviytymisestä.

Käytännön soveltaminen

Edellä mainittujen kokonaisuuksien pohtiminen on osa yrityksen strategiatyötä. Tarinallistamista voidaan hyödyntää myös yrityksen markkinoinnin ja brändin luomisen perustana. Samalla kyse on organisatorisesta reflektiosta, jossa katsotaan yhtä aikaa yrityksen sisään, toimialaan, trendeihin ja tulevaisuuteen. Alla listattuna muutamia kysymyksiä, joilla pääset alkuun tarinan pohtimisessa:

- Mikä on yrityksen markkina-asema? Mitä tavoittelemme?
- Millainen on liiketoimintamme legitimiteeti?
  - Miten toimintamme poikkeaa muista saman alan toimijoista?
  - Mitä eroja haluamme korostaa?
  - Mitä yhdistäviä tekijöitä haluamme korostaa?
  - Entä onko nykyisen toimialamme ulkopuolella hyödynnettäviä erottumis- tai yhteneväisyystekijöitä?
- Onko yrityksellämme tarvittavat sosiaaliset suhteet?
  - Olisiko toimialalla kolmansia osapuolia, joiden tuesta tai suosituksista voisimme hyötyä?
  - Miten tuomme kolmannet osapuolet ja yhteistyökumppanit osaksi tarinaa?
  - Miten kohdennamme yrityksen tarinan eri sidosryhmille?
- Onko yrityksessämme tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Mitä sidosryhmiä tarvitsemme puuttuvien resurssien saavuttamiseksi?
  - Miten tästä viestitään ja millaisia tarinoita tarvitaan?
- Missä vaiheessa innovaatioprosessia olemme?
  - Miten sen tulisi näkyä yrityksen tarinassa?
- Olemmeko tehneet virheitä tai aiheuttaneet pettymyksiä sidosryhmille?
  - Miten muokkaamme tarinaa tältä osin?

Ihminen on tarinankertoja ja merkittävä osa myös yritystarinoista syntyy orgaanisesti. Rakenteellisempi lähestymistapa auttaa kuitenkin huomioimaan kattavammin eri näkökulmia, jotka saattavat jäädä automaationa syntyvissä tarinoissa huomiotta.

Mikko Kulmala
Lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. Academy of management review, 19(4), 645-670.

Garud, Raghu, Schildt, Henri A., & Lant, Theresa K. (2014). Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. Organization Science, 25, 1479–1492.

Lounsbury, Michael, & Glynn, Mary Ann (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. Strategic Management Journal, 22, 545–564.

Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. Academy of management journal, 50(5), 1107-1132.

O'Connor, E. (2002). Storied business: Typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. The Journal of Business Communication (1973), 39(1), 36-54.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, 20(3), 571-610.