

ARVOKASTA LIIKETOIMINTAA

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja sidosryhmien merkitys terveyspalveluiden tuottamisessa

Iina Miia Helena Vilpponen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Yleinen valtio-oppi, hallinnon ja organisaatioiden tutkimus

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2016

Tiivistelmä

 <p>HELSINGIN YLIOPISTO HELSINGFORS UNIVERSITET UNIVERSITY OF HELSINKI</p>		
Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos
Tekijä □– Författare – Author Iina Vilpponen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Arvokasta liiketoimintaa – Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja sidosryhmien merkitys terveystalouden tuottamisessa		
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi, hallinnon ja organisaatioiden tutkimus		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu	Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2016	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 71 sivua
Tiivistelmä – Referat – Abstract		
<p>Tutkielma käsittelee yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja yhteiskunnallisia yrityksiä sidosryhmäteorian näkökulmasta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on ajankohtainen aihe ja nouseva trendi liike- ja arvolahtöisen toiminnan yhdistämisessä etsittäessä kestäviä ratkaisuja yhteiskunnan sosiaalisiin ja ekologisiin ongelmiin. Yhteiskunta on murroksessa, perinteinen ajattelumalli julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnasta ja niiden tehtävistä alkaa sekoittua. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimus on vielä melko tuoretta ja käsitteistö elää. Tämä tutkielma pyrkii tuomaan keskusteluun yhden näkökulman suomalaisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimukseen: sidosryhmien merkityksen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisessa.</p> <p>Tutkielmassa tarkastellaan yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmiä ja niiden vaikutuksia yhteiskunnallisen yrittäjyyteen. Mitä merkityksiä yritykset antavat sidosryhmille ja miten sidosryhmät vaikuttavat yrityksen toimintaan. Taustalla on yhteiskunnalliseen yrittäjyydessä esiintyvät teemat: arvot ja eettisyys, voitontavoittelu- ja tavoittelemattomuus, resurssien hallinta ja riskinotto, innovatiivisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.</p> <p>Tutkielma on jaettu kahteen osioon, ensin aineistosta on tunnistettu yrityksen sidosryhmät, joilla on merkitystä yrityksen toiminnalle. Toisessa osiossa sidosryhmiä tarkastellaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstissa. Tutkielman aineisto sisältää 8 teemahaastattelua, joissa haastattelun kohteena ovat olleet yhteiskunnallisten yritysten toimitusjohtajia, liiketoiminnanjohtajia sekä omistajia. Haastattelut on äänitetty marraskuun 2015 aikana, jonka jälkeen ne litteroitiin. Aineiston analyysi koostuu laadullisesta sisällönanalysistä, jossa on hyödynnetty puolistrukturoitua teemoittelua sekä osittain QCA-metodia. Teemoittelu perustuu aikaisempaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimukseen, mutta toteutettu dialogissa aineiston kanssa yhtenäiseksi analyysiksi.</p> <p>Analyysistä voidaan havaita eri sidosryhmien tärkeyden yritysten toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Sidoryhmät ovat olennainen osa menestyvää liiketoimintaa ja sidoryhmien tunnistamista pidetään tärkeänä. Yhteiskunnalliset yritykset korostavat jatkuvaa kommunikaatiota sidoryhmien kanssa. Yhteistyö ja uusien ratkaisumallien löytäminen yhdessä sidoryhmien kanssa koetaan jopa ehtona. Yhteiskunnalliset yrityksille arvolahtöisyys ja eettisyys ohjaavat kaikkea toimintaa liiketoiminnasta johtamiseen.</p> <p>Yritykset pyrkivät liiketoiminnallaan pysymään kannattavana ja hengissä, voitokas liiketoiminta nähdään välineenä yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, ei itseisarvona. Jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittämistä pidetään tärkeänä. Yhteiskunnalliset yritykset tunnistavat kilpailutalouden ja toimivat sen ehtojen mukaisesti. Erilaisissa vaikutuselimissä tai tutkimushankkeissa toimitaan laajasti. Liiketoiminta ja yhteiskunnalliset arvot kulkevat käsi kädessä.</p> <p>Tuloksia tulkittaessa ei pidä unohtaa rajoituksia, jotka liittyvät aineistoon ja teoreettiseen viitekehukseen, eikä tuloksista voi vetää kovin pitkälle vietyjä päätelmiä. On huomioitavaa, että tutkielman aineisto ei ole kovin laaja ja se edustaa yksittäisten henkilöiden näkemyksiä ja mielipiteitä.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen yritys, yrittäjyys, liiketoiminta, sidoryhmät, sidoryhmäteoria, arvolahtöisyys, arvot		

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1. Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	4
2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys	5
2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä.....	5
2.2. Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitetyt käsitteet	8
2.2.1 Arvonluonti ja eettisyys (läpinäkyvyys).....	8
2.2.2 Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus.....	9
2.2.3 Voitontavoittelu: Non profit – for profit.....	10
2.2.4 Resurssitietoisuus ja riskienotto	11
2.2.5 Laki, rajoitukset ja vaikuttavuus.....	11
2.3.1 Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa	12
2.3.2 Suomalainen tutkimus yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä	15
3 Teoreettinen viitekehys	16
3.1 Sidosryhmäteoria.....	16
3.2 Sidosryhmäteoria ja johtaminen	21
3.4 Sidostyhmäteoria ja yhteiskunnalliset yritykset	24
4 Aineisto ja menetelmät.....	25
4.1 Tutkimusongelma	25
4.2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	28
4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	28
4.2.2 Aineisto ja haastattelut	29
4.2.4 Analyysin vaiheet – sisällönanalyysi	31
5 Analyysi ja tulokset: Yhteiskunnallinen yrittäjyys sidosryhmäteorian näkökulmasta	33
5.1 Sidosryhmät yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä	34
5.1.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu	34
5.1.2 Sidosryhmät johtamisessa ja toiminnassa	44
5.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmä – mitä aineistosta löytyy	45
5.2.1 Arvolähtöisyys - Arvonluonti ja eettisyys läpäisevät koko organisaation	45
5.2.2 Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus.....	49
5.2.3 Voitontavoittelu: non profit – for profit	52
5.2.4. Resurssitietoisuus ja riskienotto	56
5.2.5 Laki, rajoitukset ja vaikuttavuus.....	58
5.3 Yhteenveto tuloksista.....	61
6 Johtopäätökset.....	62
Lähteet	66
Liitteet.....	69

1 Johdanto

Kiinnostus yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan kasvaa Suomessa tasaista vauhtia yhteiskuntarakenteen muutoksen myötä. Pitkän aikavälin tavoitteet, yhteiskunnallisen arvon luonti ja sosiaalisesti eettiset tavoitteet ovat saaneet jalansijaa markkinatalousorientoituneeseen yritysmaailmaan. Yhteiskunnallisista yrityksistä voi löytyä ratkaisuja julkisen talouden kestävyysvajeeseen ja huoltosuhteen muuttumiseen. Vuonna 2010 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema raportti ”Yhteiskunnallinen yrittäjyys – ratkaisu 200-luvun haasteisiin” on ollut yhtenä keskustelunavauksena yhteiskunnallisen yrittäjyyden idean tuomista suomalaisten hyvinvointialan haasteiden ratkaisemiseksi.

Terveydelliset ja sosiaaliset ongelmat lisääntyvät, ilmastonmuutos ja luonnon tuhoutuminen ovat vakavia ongelmia, joita pelkkä julkinen talous ei voi pelastaa, ja jotka voivat jäädä maksimaalista voittoa tavoittelevien suuryritysten jalkoihin. Samanaikaisesti sosiaaliset velvollisuudet vähempiosaisia kohtaan kasvaa, eriarvoisuus ja tuloerot lisääntyvät.

Tutkimusta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä Suomen kontekstissa on verrattain vähän ja paljon on vielä tutkimatta. Lisäksi tutkimus kansainvälisellä tasolla on melko tuoretta ja keskustelu yhteiskunnallisen yrityksen määritelmästä on kesken. Tämä pro gradu -tutkielma tuo yhden uuden näkökulman yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimukseen: sidosryhmäteoreettisen näkökulman. Yritykset ja organisaatiot eivät tule toimeen ilman sidosryhmiä ja ulkopuolista yhteistyötä. Rahoittajat, työntekijät, johto ja ympäristö vaikuttavat kaikki yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan näitä sidosryhmäsuhteita yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstissa.

Tarkoituksena on etsiä suomalaisista terveystalouksia tuottavista yhteiskunnallisista yrityksistä niitä elementtejä, joita aikaisempi tutkimus tunnistaa osaksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstia. Näitä elementtejä ovat mm. arvojen ensisijaisuus toiminnassa, eettisyys, innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus, voittoa tavoittelevan ja tavoittelemattoman liiketoiminnan suhde, resurssitietoisuus ja riskien otto, lakien ja rajoitusten vaikutus

yhteiskunnallisiin yrityksiin sekä yritysten vaikuttavuus. Näitä elementtejä tarkastellaan itsenäisesti sekä sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta.

Tutkielman teoreettinen lähtökohta pohjaa sidosryhmäteoriaan, joka voidaan määritellä mm. lauseella: ”Sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon organisaation toiminta vaikuttaa (Freeman 1984)”. Sidosryhmäteoriaa käytetään välineenä tunnistaa ne sidosryhmät, joilla on vaikutusta yhteiskunnallisen yrittäjyyden ominaisuuksiin sekä tarkasteltaessa niiden vaikutusta kyseisiin ominaisuuksiin.

Sidosryhmäteoriassa keskeisenä ajatuksen on se, että yritykset ja organisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Eri sidosryhmillä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät vaikuttamaan ympäristöönsä ja yhteiskuntaan luoden parempaa hyvinvointia. Sidosryhmäteoria on erinomainen näkökulma yhteiskunnallisen yrittäjyyden tarkasteluun, koska se auttaa tunnistamaan niitä sidosryhmiä, jotka ovat läheisessä yhteistyössä yritysten kanssa yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sidosryhmät ja yritykset toimivat synergiasa: molemmat vaikuttavat toisiinsa ja organisaatioille hyvät sidosryhmäsuhteet ovat elinehto.

Teorian sidosryhmäteoria on sekä kuvaileva, instrumentaalinen (välineellinen) että normatiivinen. Se on myös manageriaalinen siinä mielessä, että teoria ei vain kuvaa olemassa olevia tilanteita tai ennusta syy-seuraussuhteita, vaan se myös suosittelee suhtautumistapaa (attitude), rakenteita ja käytäntöjä, jotka yhteen laitettuna muodostavat sidosryhmäteorian (Donaldson & Preston, 1995). Tässä tutkielmassa sidosryhmäteoria nähdään sekä normatiivisena että kuvailevana teoriana, mutta tunnistaa myös manageriaalisen puolen kyseistä teoriasta.

Tässä tutkielmassa sidosryhmät on luokiteltu aineiston ja haastattelujen perusteella tunnistetuista ominaisuuksista, joita määritellyillä sidosryhmillä on, eivätkä ne ole kiveen hakattuja. Tutkielmassa on käytetty Mitchellin ja kumppaneiden (1997) kehittämää luokittelua sidosryhmien ominaisuuksista. Tämän luokittelun mukaan valta, legitimizeetti ja kiireellisyys vaikuttavat siihen, minkälainen merkitys niillä on organisaation toimintaan. Näitä sidosryhmäattributteja on käytetty tässä tutkielmassa välineenä, jolla voidaan

tarkastella sidosryhmien vaikutusta ja yhteyttä organisaatioiden yhteiskunnallisen yrittäjyyden ominaisuuksiin.

Tutkielman teoria- ja analyysiosio jakautuu kahteen osaan: yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään ja sidosryhmien tunnistamiseen. Tarkastelun kohteena on sidosryhmien vaikutus yhteiskunnallisen yrittäjyyden ominaispiirteisiin terveystalvveluiden palveluntuotannossa. Tutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus terveystalvveluita tuottavista yrityksistä, joilla on Suomalaisen työn liiton lanseeraama Yhteiskunnallinen yritys -merkki.

Tutkimusmenetelmänä on sovellettu laadullista, aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli haastatteluaineistosta on lähdetty tunnistamaan ja tulkitsemaan elementtejä, jotka esiintyvät aikaisemmassa tutkimuksessa. Luokittelut on tehty teorian ohjaamana, mutta dialogissa aineiston kanssa. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan sidosryhmät, jotka liittyvät yhteiskunnallisten yritysten toimintaan. Analyysin toisessa vaiheessa tarkastellaan yhteiskunnallisten yritysten määritelmiä itsenäisesti sekä arvioidaan sidosryhmien merkitystä ja vaikutusta näihin elementteihin.

Tutkimuksen aineisto on rajattu terveystalvveluita tuottaviin yrityksiin, joilla on Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Tällä rajauksella on useampi syy. Ensinnäkin, yhteiskunnallisten yritysten määritelmä ei ole yksiselitteistä ja Suomessa vielä varsin uutta. Yhteiskunnallinen yritys -merkin omaavilla yrityksillä selkeästi määritellyt kriteerit ja ne ovat näin verrattain samankaltaisia. Toimialaksi valikoituivat terveystalvvelut, sillä yhteiskunnallisia yrityksiä on samalla toimialalla verrattain paljon: 12 kappaletta, joista haastateltavaksi suostui 8 yritystä. Sama toimiala ja yhteiset kriteerit täyttävän merkin saaminen muokkaa tutkimuskohteista melko samanlaisia jättäen näin tilaa varsinaisille tutkimuskysymyksille ja -teemoille.

Tällä tutkimuksella haluan jatkaa julkista keskustelua yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamisesta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole hyväntekeväisyyttä eikä se ole puhdasta liiketoimintaa vaan jotakin siltä väliltä. Tässä tutkielmassa yhteiskunnalliset yritykset ovat liiketoimintayrityksiä, joita ohjaavat eettiset ja sosiaaliset arvot sekä yhteiskunnalliset tavoitteet. Tutkielmassa pyritään tarkastelemaan

yri­tysten sidosryhmiä ja niiden vaikuttavuutta yrittäjyudessa, joka perustuu sosiaalisen lisäarvon tuottamiseen eikä puhtaaseen liiketoiminnallisen voiton tavoittelemiseen.

1.1. Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää sidosryhmien suhdetta yhteiskunnalliseen yrittäjyys­teen. Tarkastelun kohteena ovat yrittäjyys ja yritykset, joilla on jokin sosiaalista ja yhteiskunnallista arvoa tuottava päämäärä pelkän voitontavoittelun sijaan. Näkökulmana on näiden yhteiskunnallisten yri­tysten sidosryhmien vaikutus yritysten toimintaan. Tutkielman lähtökohtana pidetään keskustelua siitä, voiko yhteiskunnallista hyvää tuottaa puhtaan liiketoiminnan periaattein. Seuraavaan, tästä ongelmasta johdettuun tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan aineiston pohjalta:

- Minkä merkityksen yhteiskunnalliset yritykset antavat sidosryhmille yhteiskunnallisen yrittäjyys­den kontekstissa?

Tutkimusongelmaa lähdetään avaamaan kahta kautta:

1. Minkä merkityksen yhteiskunnalliset yritykset näkevät sidosryhmillään olevan?
2. Millaisten käsitteiden kautta yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään yrityksissä?

Teoriaosuudessa tarkastellaan tarkemmin määritelmiä, joita käsitteisiin liittyy. Lyhyesti ilmaistuna tässä tutkielmassa sidosryhmät käsitetään toimijoina, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan tai johon organisaatio voi vaikuttaa. Yhteiskunnallinen yritys taas nähdään liiketoiminnallisena yrityksenä, joka pyrkii vaikuttamaan yhteiskuntaan ja saavuttamaan yhteiskunnallista tai sosiaalista lisäarvoa tuottavia tavoitteita.

Sidosryhmien määrittely auttaa tunnistamaan sitä kenttää, jossa yritykset toimivat sekä niitä elementtejä, joita yritysten on otettava huomioon.

Kiinnostuksen kohteena on yritysten toiminta ja se toimivatko ne yhteiskunnalliseen yrittäjyys­teen liitettyjen määritelmien mukaisesti, voidaanko haastateltuja yrityksiä pitää yhteiskunnallisina yrityksinä. Sidosryhmien osuutta

ja merkitystä yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen tarkastellaan yritysten liiketoiminta- ja toiminnanjohtajien näkökulmasta.

2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys

Tieteellisessä keskustelussa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tai yrityksen määritelmä ei ole vielä täysin vakiintunut. Luvun ensimmäisessä osiossa käsittelen yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmää yleisellä tasolla ja toisessa osassa tarkastellaan yhteiskunnallista yrittäjyyttä Suomen kontekstissa.

2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä

Yhteiskunnallinen yrittäjyys (social entrepreneurship, SE) tarkoittaa sellaista yritystoimintaa, jolla on jokin sosiaalinen tai yhteiskunnallinen päämäärä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys eroaa perinteisestä markkinaorientoituneesta yritysmallista, jonka määritelmä on tuottaa yritykselle rahallista voittoa kysynnän ja tarjonnan markkinoilla. Yhteiskunnallinen yritys ei tavoittele vain voittoa vaan pyrkii toiminnallaan luomaan yhteiskunnallista hyvää ja hyvinvointia, asioita, joita ei välttämättä voi mitata rahallisesti. Yleisenä periaatteena pidetään sitä, että yhteiskunnallinen yrityksen tulee käyttää yli puolet tuloksestaan toiminnan kehittämiseen ja tavoitteen toteuttamiseen.

Weerawardena & Sullivan (2006) esittävät, että yhteiskunnallinen yrittäjyys rakentuu moniulotteisesti mittoinaan innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskien hallinta. Moniulotteisuus sisältää useita, toisiinsa sidoksissa olevia ominaisuuksia, jotka sijaitsevat useilla osa-alueilla. Heidän mukaansa yhteiskunnallista yrittäjyyttä voidaan tarkastella käsitteellisesti innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskien hallintaympäristön kestävyuden ja yhteiskunnallisen mission rajoitteiden puitteissa.

Tan et al. (2005) on määritellyt artikkelissaan sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen ja erottanut siitä neljä alakohtaa. Heidän mukaansa yhteiskunnallinen yrittäjä on

”Laillinen henkilö on sosiaalinen/yhteiskunnallinen yrittäjä ajasta t1 aikaan t2 siltä varalta jos henkilö pyrkii ajasta t1 aikaan t2 tehdä liikevoittoa/tulosta yhteiskunnalle tai sen osa-alueelle innovaation ja riskienhallinnan kautta, niin, että yhteiskunta tai sen osa-alue on sisällytettynä innovaatioon.” (2005, 356).

He jakavat yhteiskunnallisen yrittäjyyden neljään alakohtaan:

- 1) Yhteisöpohjaiset yritykset (*community-based*)
- 2) Sosiaalisesti vastuulliset yritykset (*socially responsible*)
- 3) Sosiaalipalveluteollisuuden ammattilaiset (Social Service Industry Professionals) sekä
- 4) yhteiskunnallis-taloudelliset tai dualistiset yritykset (*socio-economic or dualistic*).

Tässä tutkimuksessa kohteena on tarkastella yhteiskunnallis-taloudellisia eli dualistisia yrityksiä, jotka siis toimivat markkinatalouden ehdoin puhtaasti liiketoiminnalla.

Yhteiskunnallinen yrittäjyyden määritelmä ei tieteellisessä keskustelussa ole vielä vakiintunut vaan määritelmät vaihtelevat näkökulmasta riippuen.

Tutkimuksesta toiseen toistuvia yhteisiä käsitteitä voidaan kuitenkin löytää. Dees (1998) määrittelee yhteiskunnallisen yrittäjyyden mm. seuraavista näkökulmista:

Yhteiskunnalliset yrittäjät ovat muutoksen agentteja yhteiskunnallisella sektorilla seuraavin määritelmän: Yhteiskunnallinen yrittäjä (yritys)

- sisäistävät mission luoda ja ylläpitää sosiaalista (yhteiskunnallista) arvoa (ei vain yksityistä arvoa).
- tunnistaa ja hetyttämättä menee kohti uusia mahdollisuuksia palvelukseen tuota missiota.
- sitoutuu jatkuvan innovaation, adaptaation ja oppimisen prosesseihin.
- toimii rohkeasti ilman sen hetkisten resurssien rajoitteita.
- osoittaa korkeampaa ymmärrystä vastuullisuudesta palveluille valitsijakunnille ja saavutetuille tuloksille.

Yhteiskunnallisten yrittäjyyden ominaispiirteisiin liitetään ainakin jatkuva innovatiivisuus, resurssien ja rajoitusten tunnistaminen pohjautuu kestävään kehitykseen ja yhteiskunnallisiin arvoihin.

Myös voitontavoittelu on yhtenä keskustelunaiheena. Yhteiskunnallisten yritysten ensisijaisena tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, mutta toisaalta toiminnan on oltava tuloksellista, jotta yritys pysyy hengissä. Erilaisilla yritysmuodoilla on vaikutusta siihen, miten toiminta järjestetään. Joissakin määritelmässä yhteiskunnallinen yrittäjyys tunnustetaan miksi tahansa toiminnaksi, joka tähtää yhteiseen hyvään, esimerkiksi järjestötoiminta tai keräykset (Pereido & McLean, 2006). Tässä tutkimuksessa rajataan yhteiskunnallista yrittäjyyttä kuitenkin yrityspohjaiseen toimintamuotoon ja tarkastelun kohteena ovat yhteiskunnallistaloudelliset eli sosioekonomiset tai dualistiset yritykset, jotka pyrkivät voittoa tavoittelevalla liiketoiminnalla yhtäaikaaisesti yhteiskunnallisen hyvän lisäämiseen ja parantamiseen uusien innovaatioiden kautta. Yritykset tavoittelevat siis voittoa, mutta heidän toimintansa on kestävä, läpinäkyvä ja yhteiskuntaa positiivisesti kehittävä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys sisältää määritelmän yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmä on tutkimuksessa vielä hajanaista eikä tarkkaa yhteistä määritelmää ole löytynyt. Yhteiskunnallinen yrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyyden käsitteestä siten, että yhteiskunnallisen yrittäjä ensisijainen tavoite on täyttää heidän sosiaalinen missionsa, kun taas perinteistä yrittäjää ohjaa tavoite luoda taloudellista varallisuutta. Yhteiskunnallinen yrittäjä luo tulostrategiansa niin, että ne palvelevat suoraan heidän missiotaan luoda sosiaalista arvoa. (Abu-Saifan 2012, 24.)

Yhteiskunnallisen yrityksen ero perinteiseen, voittoa tavoittelevaan yritykseen voidaan erottaa siinä, miten yritykset käsittelevät arvonluontia. Santos (2012, 337-339) jakaa eron arvon luomiseen (*value creation*) ja arvon "sieppaamiseen" (*value capture*) strategian näkökulmasta. Arvon sieppaaminen tarkoittaa organisaation pyrkimystä luoda itselle mahdollisimman tuloja ja voittoja, maksimoida arvonluonti itselle, arvon luominen taas tarkoittaa organisaation pyrkimystä luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa sidosryhmilleen ja ympäristöön. Tiettyyn pisteeseen asti yritys voi olla molempia, mutta jossain vaiheessa yrityksen on päätettävä, kumpaan strategiaan se fokuusoituu enemmän. Tämä strateginen päätös ohjaa myöhempää toimintaa.

Yhteiskunnalliset yritykset useimmiten maksimoivat arvon luonnin ja arvon tuottaminen (sieppaaminen) tapahtuu vain pyrkimyksenä säilyttää organisaatio toiminnassa tai investoida kasvuun. Ylipäänsä aktiviteetit, joilla on korkea potentiaali arvon luomisessa, mutta matala potentiaali arvon sieppaamisessa ohjaavat taloudellisessa näkökulmassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintatapaan eli lisäarvon luomista ympäristöönsä. (Santos 2012, 340.)

Santosin (2012, 345) mukaan yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät luomaan kestäviä ratkaisuja kestävä etulyöntiaseman sijaan (sustainable advantage), jonka ajatellaan olevan perinteisen voittoa tavoittelevan yrityksen tavoite. Yhteiskunnalliset yritykset eivät sinällään pyri luomaan etulyöntiasemaa, ne pyrkivät luomaan uusia ratkaisuja identifioituihin ongelmiin. Yhteiskunnallisten yritysten tavoite sinällään on tehdä itsestä tarpeeton, sillä niiden pyrkimys toiminnallaan on ratkaista pysyvästi yhteiskunnallisia ongelmia.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on kirjoittajasta riippuen hajanaista. Yhteiskunnalliset tavoitteet ja vaikuttavuuden lisääminen on toiminnan tavoitteena. Liiketoiminta on väline näiden tavoitteiden toteuttamiseen. Yrittäjyystutkimus ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimus ovat osittain päällekkäistä. Yrittäjähenkisyydellä ja innovatiivisuudella on oma roolinsa myös yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa.

2.2. Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitetyt käsitteet

Tieteellisessä keskustelussa yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitetään vaihtelevia käsitteitä määrittelemään yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Kirjoittajasta riippuen yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmät vaihtelevat jonkin verran, mutta tietyt käsitteet toistuvat useissa analyyseissä. Olen rajannut määritelmiä yrityspohjaisia toimintamalleja käsittelevistä tutkimuksista. Tässä kappaleessa esittelen yleisimpiä määritelmiä, joita liitetään yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja yrityksiin.

2.2.1 Arvonluonti ja eettisyys (läpinäkyvyys)

Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset arvot ovat yhteiskunnallisen yrittäjyyden lähtökohtia. Se, miten arvojen toteutuminen ja toteuttaminen määräytyy, on tieteellisessä keskustelussa hajanaista. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset arvot yhteiskunnallisessa yrityksessä ovat sekä piste, josta lähdetään, että päämäärä,

jota kohti yritys pyrkii. Sosiaalinen arvonluonti on fundamentaalinen osa yhteiskunnallisen yrityksen olemusta ja sen sosiaalinen vaikuttavuus mittari (Dees, 1998, 5).

Yhteiskunnallisten yritysten tavoitteena on luoda arvoa pitkällä aikavälillä ja ne etsivät kestäväää vaikuttavuutta (Dees, 1998, 5). Myös eettisyys ja toiminnan läpinäkyvyys ovat olennainen osa yrityksen toimintaa, mutta näiden käsitteiden määrittelemisen on vaikeampaa kuin arvonluonnin. Koska yrittäjämäiseen toimintaan liittyy edes jonkinnäköistä liiketoimintaa, on rahalla ja vauraudella merkitystä, sillä toiminnan on oltava tekijöilleenkin kannattavaa. Yrityksen vastuulle jää toiminnan muokkaaminen taloudellisesti kestäväälle pohjalle, mutta kuitenkin niin, että yhteiskunnalliset arvot ja tavoitteiden toteutuminen on mahdollista. Taloudellisena määritelmänä pidetään yleensä sitä, että vähintään 50 % saadusta voitosta käytetään toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Ympäristön huomioonottaminen, ihmisten ja luonnon yhteensovittaminen sosiaalisesti kestäväällä tavalla kaupallisessa markkinataloudessa ei ole yksiselitteistä ja siksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden tuottavan **arvon määrittelemisen** on haastavaa. Miten arvonluonti määritellään tilanteissa, jossa toiminta pyrkii esimerkiksi säilyttämään luonnonvaroja, edistämään terveyttä tai parantamaan elinolonsuhteita, kaikki tavoitteita, joiden vaikuttavuutta ei voi suoraan mitata rahallisesti?

2.2.2 Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus

Schumpeterin määritelmä yrittäjyydestä ja innovaatioiden kehittämisestä on muokannut myös yhteiskunnallisen yrittäjyyden määrittelyä. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä ohjaa näkemys yritysten jatkuvasta innovatiivisuudesta ja uusien toimintamallien luomisesta eettisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla (mm. Dees, 1998; Mair & Marti, 2006; Peredo & McLean, 2006).

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden innovatiivisuudelle ominaispiirteistä on etenkin innovatiivisuuden jatkuvuus. Yhteiskunnallisen yrityksen tulisi pyrkiä jatkuvaan sosiaalisen arvon luomiseen innovaatioiden ja uusien näkemysten kautta. Yhteiskunnallisten yritysten innovaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään jotakin yhteiskunnan osa-aluetta ja muuttamaan sitä ennennäkemättömällä tavalla.

Sen rooli on olla suunnannäyttävä ja ensiaskeleiden ottaja. Taloudellisuuden ja sosiaalisten arvojen yhteensopivuus määrittää innovatiivisuutta, joka liitetään yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. (Dees, 1998, 5)

Yhteiskunnallinen yritys löytää laiminlyötyjä ongelmia, pyrkii vastaamaan niihin ja löytämään kestäviä ratkaisuja. Yhteiskunnalliset yritykset luovat käytännönläheisiä ja innovatiivisia ratkaisuja näihin ongelmiin. Innovatiivisuus ei kuitenkaan ole vain yhteiskunnallisten yritysten ominaisuus. Myös kaupallisten yritysten on oltava innovatiivisia ja ratkaista ongelmia säilyttääkseen asemansa tai kasvaakseen. Rajalliset resurssit vaikuttavat myös heihin. Olennainen ero yhteiskunnallisen ja kaupallisen yrityksen välillä on se, että yhteiskunnalliset yritykset etsivät mahdollisuuksia lisäarvon luomiseen haalimatta liikaa arvoa omalle yritykselleen (arvon sieppaaminen). Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät kestävään ratkaisuun eivät kestävään etulyöntiasemaan. (Santos 2012, 344-345.)

2.2.3 Voitontavoittelu: Non profit – for profit

Radikaaleimman näkemyksen mukaan yhteiskunnallisen yrityksen ei tulisi tehdä voittoa tavoitteiden saavuttamisen ohessa. Voiton tavoittelemattomuus on tyypillistä etenkin järjestötoiminnassa ja yhdistyksissä. Vaikka yhteiskunnallisten yritysten päämäärä on sosiaalisen arvon luominen, ominainen piirre on sosiaalinen arvonluonti ja innovatiivisuus yhdistettynä taloudelliseen toimintaan.

Liiketoiminta ja mahdollinen voitto ovat väline ja mahdollistaja yhteiskunnallisen tavoitteiden toteuttamisessa, ei itseisarvo. Yhteiskunnallisia yrityksiä kuvataan ”hybrideiksi”, jotka yhdistävät voittoa tavoittelematonta toimintaa voittoa tavoitteleviin toimintamalleihin (Peredo & McLean, 2006, 59). Monet yhteiskunnalliset yritykset liittävät liiketoimintamallissaan sekä taloudellista, voittoa tavoittelevaa toimintaa, että taloudellisesti määrittelemätöntä, mutta sosiaalista arvoa tuottavaa toimintaa. Taloudellisuuden ja sosiaalisuuden välinen rajapinta on tieteellisessä keskustelussa yhä häilyvää.

Yhteiskunnallinen yritys pyrkii huolellisesti arvioimaan tarpeet ja arvot yksilöiltä ja yhteisöiltä, joita sen toiminta pyrkii palvelemaan. Yritykset pyrkivät luomaan oikeita yhteiskunnallisia ja sosiaalisia parannuksia niille, joita sen toiminta hyödyttää sekä palauttamaan tuottoja (sekä sosiaalisia että rahallisia)

sijoittajille. Yhteiskunnallinen yritys arvioi toimintaansa yhteiskunnallisista, taloudellisista ja manageriaalisista näkökulmista ja tuloksista, eikä vain keskity tarkastelemaan kokoa, tuottoa ja prosesseja. (Dees, 1998, 5.)

Pitää ottaa huomioon myös se, että julkisen rahoituksen vähentyessä, myös erilaiset säätiöt, yhdistykset ja järjestöt ovat joutuneet omaksumaan joitakin kaupallisen liike-elämän malleja, jotta niiden toiminta pystyisi jatkumaan. Toisaalta taas kaupalliset, voittoa tavoittelevat yritykset ovat heränneet sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristön huomioonottamiseen. Osaksi yritysten liiketoimintamallia ovat myös tulleet erilaiset yrityksen sosiaalivastuu- ja kestävä kehityksen ohjelmat (corporate social responsibility), joiden ensisijainen tehtävä on yhteiskunnallinen arvonluonti tai sosiaalisesti kestävä toimintaketjut voitontavoittelun sijaan. Rahallisen ja sosiaalisten arvojen suhde kulkevat käsi kädessä.

2.2.4 Resurssitietoisuus ja riskienotto

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan liittyy usein tavallistakin rajallisemmat resurssit. Yhteiskunnalliset yritykset ovat erityisen resurssitietoisia ja joutuvat hyödyntämään epätavallisen rajattuja varoja liiketoimintansa järjestämisessä. Niille on tyypillistä epätavallisten resurssien ja tulonlähteiden hyödyntäminen ennakkoluulottomasti ja luovalla tavalla. (Peredo & McLean, 2006, 60-61). Rajalliset resurssit, riskienotto ja tietoisuus näistä rajoitteista kuuluvat myös perinteisen yritystoiminnan haasteisiin. Kaikilla yrityksillä on omat haasteensa, joihin ne pyrkivät vastaamaan ja löytämään ratkaisuja.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä ei rajoita resurssien vähyys, vaan ne osaavat hyödyntää olemassa olevia resursseja vähemmällä vaivalla sekä ovat taidokkaita houkuttelemaan varoja muualta. Yhteistyön ja verkostollisen toiminnan avulla rajallisia resursseja on mahdollista hyödyntää tehokkaammin. Yritykset hyödyntävät markkinatalouden malleja omissa tavoitteissaan. Riskejä siedetään paremmin ja niitä ei pelätä ottaa. (Dees, 1998.)

2.2.5 Laki, rajoitukset ja vaikuttavuus

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat ennakkoluulottomasti ja pyrkivät luomaan uusia toimintamalleja. Yhteiskunnallisten yritysten luovilla ja innovatiivisilla ratkaisuilla tuottaa jotakin palvelua kustannustehokkaasti ja kestävästi on

potentiaalia muuttaa myös yhteiskunnan säädöksiä ja ne voivat johtaa jopa lakimuutoksiin asti. Yhteiskunnalliset yritykset osaavat toimia suhteessa rajoituksiin ja määräyksiin ja luovia uusia ratkaisuja rajoitteista huolimatta.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät järjestämään toimintansa niin, että se on kannattavaa ja toimivat sen mukaisesti (Weerawardena & Sullivan, 2006). Weerawardena & Sullivanin (2006) mukaan yhteiskunnallisten yritysten toimintaan vaikuttaa merkittävästi samanaikaisesti ympäristön vaatimukset, tarve rakentaa kestävä organisaatio ja tarve saavuttaa yhteiskunnalliset tavoitteensa.

Yhteiskunnalliset yritykset keskittyvät laiminlyötyihin ongelmiin, joilla on merkittäviä positiivisia ulkoisuusvaikutuksia. He luovat taloudellista toimintaa osoittaakseen ratkaisun osoitettuun ongelmaan ja usein vaikuttavat valtiota kehittämään lainsäädäntöä, jotka oikeuttavat ja tukevat kehittämäänsä innovaatiota. Tunnusomaista yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on systemaattinen tunnistaminen ja ratkaisun hakeminen ongelmiin, jotka liittyvät laiminlyötyihin positiivisiin ulkoisuusvaikutuksiin. (Santos 2012, 343.)

Santos (2012, 343) näkee, että yhteiskunnalliset yritykset paneutuvat etenkin ongelmiin, jotka kohdistuvat määriteltyihin väestösegmentteihin, kuten eristäytyneet ryhmät, rotuvähemmistöt tai vanhukset. Kun näihin segmentteihin kohdistetaan tietoisuutta ja niihin vaikutetaan, valtioon kohdistuu painostusta yhteiskunnan jäseniltä, jotka välittävät asiasta ja sillä on kannustin toimia ongelman ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi.

2.3.1 Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Suomessa yhteiskunnallinen yrittäjyys (social entrepreneurship) tunnetaan lähimmin käsitteellä sosiaalinen yrittäjyys, mutta lakimuotona se tarkoittaa vain yhteiskunnallisen yritystoiminnan muotoja, jotka perustuvat vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille työmahdollisuuksia tarjoaville sosiaalisille yrityksille.

Yhteiskunnallisista yrityksistä ei ole olemassa lakia tai tiukkoja määritelmiä, mutta Suomalaisen työn liitto lanseerasi vuonna 2011 Yhteiskunnallisten yritysten -merkin, jonka saamiseksi on täytettävä tietyt arvopohjaiset kriteerit.

Merkin voi saada käyttöönsä yritys, joka on perustettu ratkomaan yhteiskunnallisia tai ympäristöongelmia ja joka käyttää suurimman osan

voitostaan tähän tarkoitukseen. Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus on tärkeää. Yrityksen on määriteltävä yhteiskunnallinen tavoitteensa sekä voiton käyttötapaansa yhtiöjärjestyksessään tai säännöissään. Muun muassa voitosta vähintään puolet tulee suunnata yhteiskunnallisen hyvän tekemiseen (<http://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>). Suomessa yhteiskunnalliset yritykset ovat toimineet jo pitkään, ja niitä on arvioitu olevan tuhansia. Yhteiskunnallinen yritys voi toimia yrityksenä, säätiönä, osuuskuntana tai yhdistyksenä.

Yhteiskunnallinen yritys -merkin myöntää hakemusten perusteella puolueettomista asiantuntijoista koostuva toimikunta. Merkki myönnetään pääsääntöisesti kolmeksi vuodeksi kerrallaan, mutta toimikunta voi myöntää merkin myös lyhemmäksi ajaksi. Tässä tutkielmassa haastatteluaineisto on tehty yrityksissä, joilla on Yhteiskunnallinen yritys -merkki

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 tekemä raportti yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä avaa hieman yhteiskunnallisen yrittäjyyden konseptia. Raportissa on paljon esimerkkejä Iso-Britanniasta, jossa yhteiskunnalliset yritykset ovat osa lainsäädäntöä. Siellä on yli 60 000 yhteiskunnallista yritystä, joissa työskentelee 800 000 työntekijää. Yritysten vaikutus talouteen on noin 27 miljardia euroa ja niiden merkitys on kasvamassa erityisesti julkisen palvelutuotannon piirissä. Juridiselta muodoltaan yhteiskunnalliset yritykset voivat olla esimerkiksi osuuskuntia, omistukseltaan tai osingonjaoltaan rajoitettuja yhtiöitä, yhteisöedun yrityksiä tai yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Suomessa on arvioitu olevan jopa 12 000 yhteiskunnallista yritystä. Etenkin sosiaali-, terveys- ja hoiva-alalla löytyy paljon yrityksiä, yhteisöjä ja säätiöitä, joiden toiminta täyttäisi yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit.

Yhteiskunnallisten yritysten toiminnan tukemista ja tietoisuuden lisäämistä edistää vuoden 2014 syksyllä perustettu Arvoliitto, joka pyrkii auttamaan rakentaa eettisesti ja taloudellisesti kestäväää yritystoimintaa Suomessa. Liiton toimitusjohtajana aloitti Kimmo J. Lipponen. Arvo-liitto on syntynyt yhteiskunnallisten yritysten edunvalvonnan ja menestyksen tukemiseksi. Arvoliitolla on tällä hetkellä 30 yhteiskunnallista jäsenyritystä.

Yhteiskunnallista arvoa tuova yritystoiminta näkyy Suomessa ehkä enemmänkin yritysvastuun ja vastuullisen yritystoiminnan näkökulmasta. Yritysvastuuverkosto FIBS, joka auttaa yrityksiä löytämään kilpailuetua vastuullisuudesta ja välittää tietoa yritysvastuun trendeistä, käytännöistä ja työkaluista sekä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden vaihtaa tietoa ja kokemuksia, oppia ja ideoita yhdessä eri sidosryhmiensä kautta. FIBS on julkaissut vuosina 2013, 2014 ja 2015 yritysvastuututkimuksen, joista voidaan havaita, että yritykset pitävät vastuullista toimintaa tärkeänä. Esimerkiksi vuoden 2015 raportissa 83 % vastanneista yrityksistä arvioi vastuullisuuden merkityksen kasvavan liiketoimintansa kannalta seuraavan viiden vuoden aikana.

Sitralla on ollut vuosina 2009-2012 projekti yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, jossa se on auttanut kehittämään yritys- ja rahoitusmallia, joka perustuu yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Tällä hetkellä aiheeseen liittyvä projekti käsittelee vaikuttavuusinvestointia (Social Impact Investing), jossa Sitra pyrkii tuomaan vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallia Suomeen. Projekti on ollut käynnistä vuoden 2014 toukokuusta.

Vaikuttavuusinvestoiminen liittyy yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen rahoittajanäkökulman kautta. Siinä taloudellisen tuoton lisäksi tavoitellaan myönteisiä ja mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Sijoittajalle se on mahdollisuus laajentaa näkökulmaa perinteisestä tuotto-riski-tarkastelusta mitattavissa olevan yhteiskunnallisen hyödyn tavoitteluun (Sitra – Vaikuttavuusinvestoiminen). Investoinnin tulee kohdistua toimintaan, jonka tarkoituksena on lisätä yhteiskunnallista hyvää ja investoinnille asetetaan sekä selkeät vaikuttavuustavoitteet että taloudelliset tuottotavoitteet, joiden toteutumista mitataan.

Vaikka käsitteinä yhteiskunnallinen yritys ja yrittäjyys eivät ole vielä vakiintuneita suomalaisessa yrityskeskustelussa, yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen viittaavaa toimintaa voidaan nähdä laajasti suomalaisessa liiketoiminnassa. Julkisen palvelutuotannon muutos ja eettisyyden merkityksen kasvu yksityisellä sektorilla takaa sen, että yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen kohdistuva kiinnostus jatkuu myös tulevaisuudessa.

2.3.2 Suomalainen tutkimus yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä

Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkiminen on verrattain tuoretta. Pakkaa sekoittavat myös käsitteeseen sisältyvät epäselvyydet.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys (social entrepreneurship) on saatettu kääntää sosiaalisesti yrittäjyydeksi, joka on vain yksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden alakohdista. Suomalaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa on tärkeää yhä huomioida näiden kahden termin ero ja selvittää yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmää.

Suomessa toimii yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN (Finnish Social Enterprise Research Network), joka kokoaa yhteen ja viestii kansainvälisestä ja kotimaisesta tutkimustiedosta, ylläpitää suhteita alan tutkijoihin ja tutkimusverkostoihin maailmalla sekä kartoittaa rahoitusmahdollisuuksia alan tutkimukseen. Lappeenrannan yliopistossa on ollut SOCENT (Social Entrepreneurship in Innovative Value Creation)-projekti, jonka tavoitteena on ymmärtää teoreettisella ja käytännön tasolla, miten yhteiskunnallinen yrittäjyys voi edistää yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista kestäväällä tavalla.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on tutkittu lähinnä yritysnäkökulmasta ja laadullisena tutkimuksena. Ilona Koto on vuonna 2010 kirjoittamassaan pro gradu työssä käsitellyt yhteiskunnallisen yrittäjyyden institutionalisaatiota Suomessa. Nelliportaalista löytyi 21 artikkelia hakusanoilla 'social entrepreneurship' ja Arto-artikkelitietokannassa hakusanoilla yhteiskunnallinen yritys 6 viitettä ja yhteiskunnallinen yrittäjyys 13 viitettä. Suurin osa ulkomaisista artikkeleiden yhteiskunnalliset yritykset ja yrittäjyys koskee sosiaali- ja terveyspalveluita ja niiden kehittämistä.

Työ- ja elinkeinoministeriö on tuottanut 3 selvitystä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, joissa käsitellään yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmää, yhteiskunnallista yrittäjyyttä Euroopassa ja suomalaisessa kontekstissa sekä pohdittu yhteiskunnallista yrittäjyyttä ratkaisumalliksi tulevaisuuden hyvinvointivaltion palveluntuotannon ongelmiin ja vastuullisen liiketoiminnan lisäämiseen yhteiskunnallista arvoa tuottavin päämäärin.

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa sovelletaan sidosryhmäteoriaa yhteiskunnallisten yritysten tarkastelussa. Ensimmäisessä osiossa perehdytään sidosryhmäteorian määritelmään ja kritiikkiin, jonka jälkeen sitä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta ja strategisena työkaluna. Lopuksi nivon sidosryhmäteorian ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteet yhteen.

3.1 Sidosryhmäteoria

Alkuperäinen sidosryhmäteoria on R. Edward Freemanin kehittämä mallinnus bisneseettisestä näkökulmasta organisaation johtamisessa. Sidosryhmäteorian mukaan organisaation ja sen johdon on huomioitava ja tunnustettava eri sidosryhmiä (stakeholders) johdettaessa organisaatiota. Eri sidosryhmät vaikuttavat organisaation menestykseen ja sen johtamiseen. Sidosryhmäteoria yhdistää liiketoiminnan eettiseen toimintatapaan, jossa otetaan ympäristön vaikutukset tai vaikuttavuus huomioon.

Klassisen määritelmän mukaan sidosryhmä on 'mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon organisaation toiminta vaikuttaa' (Freeman 1984: 46)."

Yhteiskunnalliset yritykset eivät myöskään toimi tyhjiössä vaan ne ovat sidosryhmäriippuvaisia kuten muutkin organisaatiot. Sidosryhmien kuunteleminen on tärkeää, mikäli yritys haluaa saavuttaa tavoitteensa. Yrityksen eri sidosryhmiä voivat olla työntekijät, johtajat ja omistajat (sisäiset sidosryhmä) sekä tavarantoimittajat, asiakkaat, ja paikalliset yhteisöt (ulkoiset sidosryhmät). Sidosryhmiksi voidaan katsoa myös valtion hallinto, poliittiset vaikuttajat sekä ylipäänsä kaikki, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan joko positiivisesti (hyötyvät) tai negatiivisesti (organisaatio vahingoittaa). Teorian mukaan johdon tulisi huomioida kaikki yrityksen sidosryhmät ja johtaa yritystä näiden tarpeiden kautta. Sidosryhmäteoria auttaa tunnistamaan kaikkia niitä verkostoja ja suhteita, jotka yrityksen tai organisaation tulee ottaa huomioon toimintansa suunnittelussa. Kuvio 1. mallintaa modernin organisaation sidosryhmämallia.

Kuvio 1. Modernin organisaation sidosryhmämalli (Freeman, 1998)

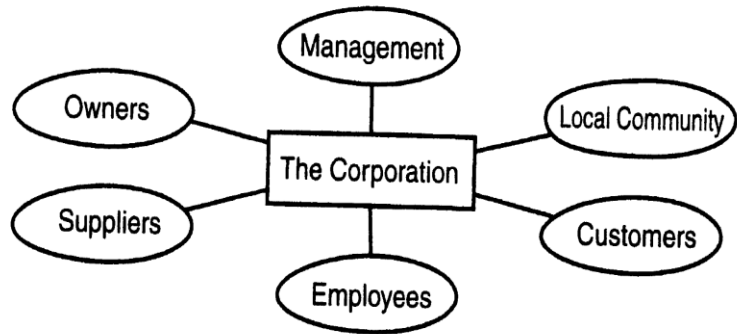


FIGURE 1. A Stakeholder Model of the Corporation.

Freemanin mukaan sidosryhmäteoreettiseen lähestymistapaan organisaation toimintaa määrittää arvon luominen eri sidosryhmille. Organisaatiota määrittävät arvot ja liiketoiminta kulkevat käsi kädessä, eikä niitä voi erottaa (Freeman et al. 2015). Ydinkysymys sidosryhmäteoriassa on kenen kiinnostuksen ja edun mukaisesti organisaatiota tulisi johtaa. Freeman ja Reed (1983, 91) ovat erottaneet kaksi näkökulmaa sidosryhmästä. Kapeampi määritelmä sisältää ne ryhmät, jotka ovat elintärkeitä organisaation selviytymisen ja menestyksen kannalta. Laajempi näkemys sisällyttää kaikki ne ryhmät tai yksilöt, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaation toiminta vaikuttaa.

Arvonäkökulmasta yhteiskunnallinen yrittäjyys ja sidosryhmäteoria nivoutuvat hyvin yhteen. Molemmilla arvolähtöisyys on keskiössä ja tavoitteena luoda arvoa sidosryhmille ja organisaation ympäristölle. Liiketoiminnassa ajatellaan toiminnan vaikutusta sidosryhmiin ja tunnistetaan se, ettei yritys voi toimia tyhjiössä. Yhteistyö yrityksen ja sidosryhmien välillä on tärkeää.

Kapea määritelmä sidosryhmistä (sisäiset tai primaariset sidosryhmät) käsittää omistajat, työntekijät ja johdon. Omistajat luovat taloudelliset intressit yritykseen ja heillä on oikeus odottaa rahallista tuloa yrityksestä. Omistustyypin ja omistajien puuttuminen organisaation toimintaan voi vaihdella. Työntekijöillä on yleensä työ ja elämä pelissä. Työntekijät tuovat yritykseen taitoja ja osaamista, joita organisaatio hyödyntää toiminnassaan. Organisaatio on vastuussa työntekijöistään työpanosta vastaan. Työntekijän velvollisuus on noudattaa

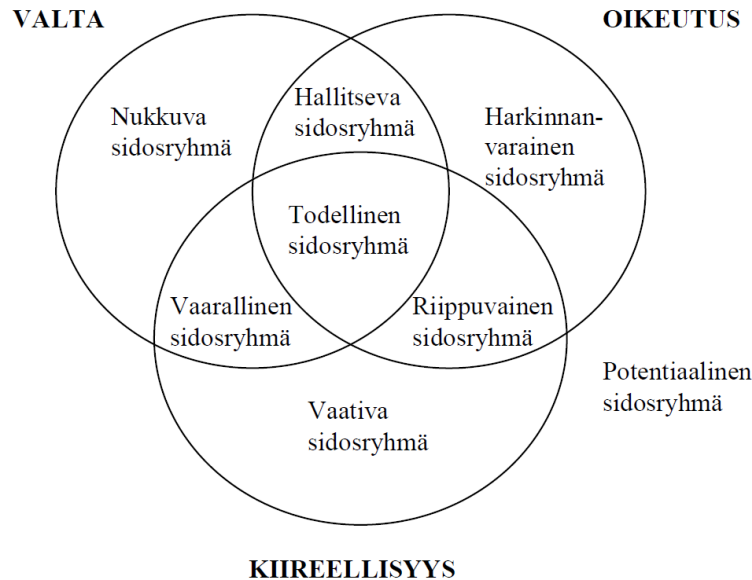
ohjeita ja johtoa. Yritykseen ja sen työntekijöiden suhde on tärkeä. Vaikutelma ja työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttavat siihen, millaisena organisaatio nähdään. Johdolla on kaksiosainen tehtävä yrityksessä. Toisaalta johto on sidosryhmä muiden joukossa, mutta ennen kaikkea he ovat niitä, jotka järjestävät organisaation toimintaa ja määrittävät miten tavoitteet ja arvot toteutuvat. Johdon tehtävä on tasapainotella vastakkaisten sidosryhmien vaatimusten ja intressien välillä ja pitää huolta organisaation toimivuudesta. (Freeman 1998, 42-43)

Organisaation toimintaan vaikuttavat myös eri yhteisöt, julkiset säännökset ja rajoitukset, jotka sen on huomioitava (ulkoiset tai sekundaariset sidosryhmät). Toiminta sidosryhmien välillä tulisi perustaa erilaisiin sopimuksiin ja niiden hallinointiin. Sopimusten avulla organisaatio määrittää pelisäännöt ja panokset osapuolien yhteistyölle. Organisaation ja sidosryhmän yhteistyö on osittain materiaallinen. Sopimiseen kuuluu ajatus sisääntulosta ja poistumisesta, toiminnan hallinnasta, ulkoisvaikutuksista (haitoista), kustannuksista, agentuurista (kuka toimii ja miten) sekä toiminnan rajallisuudesta. (Freeman 1998, 43-44). Yhteiskunnalliset yritykset toimivat usein yhteistyössä jonkin julkisen hallinnon kanssa tai julkinen sektori on niiden asiakkaana. Julkisen sektorin erilaiset roolit yhteiskunnalliselle yritykselle on tärkeä tunnistaa toimivan strategian suunnittelussa.

Clarkson (1995, 106-107) jakaa sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat osakkeenomistajat ja investoijat, työntekijät, asiakkaat ja toimittajat sekä tämän lisäksi valtion ja seutukunnan viranomaiset. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat ne, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, mutta eivät ole oleellisia yrityksen selviytymiselle eivätkä suorassa liikesuhteessa yritykseen. (Myllyrinne 2009, 40). Sidoryhmäluokitteluja ja määritelmiä löytyy eri tutkijoiden tekeminä lukuisia (katso esim. Myllyrinne 2009).

Sidosryhmät asettavat organisaatioille eri vaateita, joihin yrityksen tulisi parhaalla mahdollisella tavalla vastata. Keskeistä on määritellä sidosryhmien merkitys ja tärkeys. Mitchell ym (1997, 872-873) on käyttänyt

sidosryhmäominaisuuksien kuvaamiseen kolmea ulottuvuutta: valta, oikeutus (legitimiteetti) ja kiireellisyys (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Mitchell ym. 1997 Sidosryhmäluokittelut

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät, itse vaikuttamaan yhteiskuntaan, mutta yhteiskunta vaikuttaa myös yrityksiin. Sidosryhmien merkityksen ja niiden vaateiden tunnistaminen auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä organisoimaan toimintaansa paremmin yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos sidosryhmällä on mahdollisuus tai kyky saada muut sidosryhmät tai yritys toimimaan mahdollisella tavalla, asettuu sidosryhmä valtasektoriin. Jos ympäröivän yhteiskunnan käsityksen mukaan sen vaatimuksia voidaan pitää hyväksyttävänä, toivottavana tai legitiiminä, se asettuu oikeutus-sektoriin. Kiireellisyyssektorille asettuvat sidosryhmät ovat niitä, jotka edellyttävät organisaatiolta välitöntä huomiota kriittisten seurausten välttämiseksi. Ne sidosryhmät, joilta löytyy kaikkia ominaisuuksia, ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä ja niiden vaateisiin tulisi vastata ensimmäisenä. (Mitchell ym 1997, 872-879.)

Donaldsonin ja Prestonin (1995) mukaan sidosryhmäteoria on sekä kuvaileva, instrumentaalinen (välineellinen) että normatiivinen. Se on myös

manageriaalinen siinä mielessä, että teoria ei vain kuvaa olemassa olevia tilanteita tai ennusta syy-seuraussuhteita, vaan se myös suosittelee asennoitumistapaa (attitude), rakenteita ja käytäntöjä, jotka yhteen sulautettuna muodostavat sidosryhmäteorian (Donaldson & Preston, 1995).

Kuvaileva sidosryhmätutkimus analysoi sidosryhmäjohtamista sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee. Välineellinen sidosryhmäteoria tutkii yrityksen sidosryhmäjohtamisen ja saavutetun tuloksen välistä yhteyttä. Normatiivinen sidosryhmäteoria esittää, että sidosryhmillä itsessään on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan, ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan. Kaikki lähestymistavat ovat tärkeitä, mutta normatiivinen teoria on kaikkien muiden perusta. Kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen lähestymistapa eivät ole tutkimuksessa aina selvästi erotettavissa toisistaan, vaan ovat osin päällekkäisiä. (Donaldson ja Preston 1995, 66-68.)

Donaldson ja Preston (1995,83-84) katsoo normatiivisen perustan sidosryhmäteoreettiseen ajatteluun perustuvan omaisuusteorialle (Theory of property). Yleensä omistusoikeuden nähdään nimenomaan puolustavan omistajanoikeuksia ja näin olevan vastakkainen sidosryhmäteoreettiselle ajattelutavalle. Yhteys sidosryhmäteoriaan löytyy kuitenkin siinä, että nykyisessä mallissaan teoria omistajuudesta ei kannata rajoittamatonta omistusoikeutta. Omistajuuteen katsotaan liittyvän oleellisesti erilaisia rajoituksia. (Donaldson ja Preston 1995, 83–84)

Sidosryhmäteoria ja teoria omistuksesta liittyvät toisiinsa siten, että teoria omistuksesta perustuu ajatukseen siitä, minkälainen jako on oikeudenmukainen (Theory of distribution). Näitä omistajuuteen ja oikeudenmukaiseen jakamiseen pyrkiviä teorioita ovat esimerkiksi utilitarismi, libertarianismi ja sopimusteoria. Nykyajattelijat ovat melko lailla yhtä mieltä siitä, että yksikään näistä perusteorioista ei yksin pysty tarjoamaan teoriaa omistuksesta. Teoreetikot katsovat, että kaikki olennaiset osatekijät klassisista oikeudenmukaisuuden jaoista voidaan löytää myös organisaation sidosryhmistä ja täten ovat esitetty myös tämänhetkisessä sidosryhmäteoriassa. Yksikään perusteoria ei pysty yksinään tarjoamaan kaiken kattavaa teoriaa omistuksesta. (Donaldson ja Preston, 1995, 84.)

Sidosryhmäteoriaa kritisoidaan sen strategisesta ja välineellisestä näkökulmasta ja sen heikkous on puutteellisuus selittävänä teoriana. Sidosryhmillä on ”pelissä” organisaation toiminnassa pääomaa, taloudellista tai vaikuttajana ja heillä voi olla muodollista valtaa, valtaa äänestää, taloudellista tai poliittista valtaa organisaatioon. (Key, 1999.) Keyn mukaan sidosryhmäteoria tunnistaa yrityksen toimintaan vaikuttavan strategian ja sidosryhmien vaikutuksen siihen, mutta uupuu kausaalisuutta näiden kahden toisiinsa vaikuttavan tekijän välillä.

Sidosryhmäteoria voidaan kuvata vasta-argumenttina osakkeenomistajateorialle (stockholder/shareholder theory), jossa liiketoiminnan yksi ja ainoa tehtävä on kasvattaa voittoja, kunhan se tapahtuu lain sallimissa rajoissa.

Sidosryhmäteoria taas lähtee liikkeelle siitä, että arvot ovat välttämätön ja eksplisiittinen osa liiketoimintaa. Sidosryhmäteoria velvoittaa johtoa ymmärtämään luomiansa arvoja ja niitä toimia, jotka tuovat organisaation ydinsidosryhmät yhteen. (Freeman, 2004.). Omistus (property) nähdään välineenä arvonluonnissa. Sidosryhmäteoria on teoria organisaatiojohtamisesta ja –etiikasta, jonka mukaan moraali ja arvot ovat keskeinen osa organisaation johtamisessa (Phillips & Freeman, 2015).

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimisessa sidosryhmäteorian käytöstä on paljon etuja. Se auttaa tunnistamaan kaikki mahdolliset sidosryhmät, joilla on vaikutusta organisaatioon ja etenkin sen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sidosryhmäteoria auttaa kuvailemaan yritysten ja sidosryhmien välisiä suhteita, sekä niiden merkityksiä toiminnan suunnittelussa, johtamisessa ja päivittäisessä työssä. Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan aineistolähtöisesti kaikki mahdolliset sidosryhmät, joilla on vaikutusta organisaation yhteiskunnallisen yrittäjyyden toiminnassa. Heidät määritellään henkilöinä tai ryhminä, jotka vaikuttavat yrityksen päämääriin tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa.

3.2 Sidosryhmäteoria ja johtaminen

Sidosryhmänäkökulma on vahvasti manageriaalinen teoria ja väline organisaation johtamisessa. Freemanin (1999) mukaan yritysten johdon tulee käyttää strategioita tasapainotellessaan osakkeenomistajien ja asiakkaiden

sekä ympäristön vaateiden mukaan. Eri sidosryhmillä on erilaiset intressit, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Johtajien tehtävä on luoda toimintamalleja, joiden avulla eri sidosryhmien intressit voidaan täyttää parhaalla mahdollisella tavalla.

Sidosryhmäteoria tunnistaa johtamisen olennaisena osana organisaation toimintaa. Organisaatiota tulisi johtaa sidosryhmien tunnistaminen ja niiden tarpeiden ja vaikutusten määrittelyn kautta. Freeman esittää, että johtamisen organisoimista tulisi määrittää sellaisten lauseiden mukaan kuin

1) Organisaatioita tulisi johtaa...

2) Johtajien tulisi toimia (jonkin mukaan)...

Tyhjiin osioihin tulisi sisällyttää sekä liiketoiminta- että moraalisia termejä.

(Freeman, 1998). Normatiivisessa sidosryhmäjohtamisessa tulisi luoda eettisiä ja arvoa luovia ytimiä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa.

Sidosryhmälähtöisessä johtamisessa johtajan on otettava sekä taloudelliset että eettiset tekijät huomioon ja pyrittävä organisaation strategian avulla tasapainottamaan näiden kahden dimension välillä (Freeman, 1999).

Johnson & Greening (1999) ovat havainneet, että korkeimman johdon tasa-arvoisuus on sidoksissa parempaan tuotteen laatuun sekä organisaatioilla, jotka ovat hyviä "ihmisten parissa" kuten työntekijä-, vähemmistö- ja yhteisösuhteissa, on suurempi taloudellinen tulos. Berman et al:n (1999) tutkimuksessa on tarkasteltu sidosryhmäteoriaa kahden näkökulman kautta. Nämä kaksi mallia ovat strateginen sidosryhmäjohtamisen malli, jossa sidosryhmää tarkastellaan johtamisen näkökulmasta sillä, miten sidosryhmä hyödyttää organisaation suorituskykyä. Toisessa, sisäsyntyisessä (intrinsic) sidosryhmäsitoutumisen mallissa, yrityksiä tarkastellaan positiivisesta näkökulmasta: organisaation ja sidosryhmän välinen suhde vaikuttaa organisaation strategiaan ja taloudelliseen toimintaan.

Kun sidosryhmäteoriaa käytetään strategisen johtamisen välineenä, ensimmäiseksi tulee määrittää ja analysoida kaikki sidosryhmät, joiden olemassaolo vaikuttaa organisaation toimintaan. Freeman (2010, 107) katsoo, että yritysstrategia on tärkeä, jotta yritys pystyy sopeutumaan ympäristöönsä ja

analysoimaan toimintaansa vaikuttavia tekijöitä. Strategian laatiminen viittaa johdonmukaiseen toiminnan määrittelyyn ja auttaa organisaation johtamisessa.

Sidosryhmäajattelu auttaa johtajia sitoutumaan normatiiviseen ja instrumentaaliseen johtamiseen tarkoittaen sitä, että se auttaa johtajia toimimaan eettisesti tehokkaammin ja antaa heille hyödyllisen kehikon strategisiin päätöksiin. Kun johtajat omaksuvat sidosryhmäajattelun, he ovat pystyvämpiä integroimaan eettisen tason liiketoimintaan. Kun ”ulkopuoliset” ryhmät tunnustetaan ja heidät otetaan päätöksissä huomioon, heistä tulee partnereita, joilla on omat panoksensa yrityksen toiminnassa ja prosesseissa. Nämä ryhmät nähdään sidosryhminä, yksilöinä ja ryhminä, joihin organisaatio vaikuttaa tai jotka vaikuttavat organisaatioon. Ryhmät ja yksilöt identifioituvat ja johdon on kommunikoitava ja toimittava heidän kanssaan. Menestyneimmät yritykset ovat niitä, jotka toimivat parhaiten sidosryhmiensä kanssa. Kun sidosryhmät nähdään laillisina partnereina, on olennaista, että heidät otetaan päätöksenteossa huomioon. (Carroll ja Näsi 1997, 47.)

Sidosryhmät voidaan määritellä viiden kysymyksen avulla:

- Ketkä ovat sidosryhmiämme?
- Mikä heidän osakkuutensa (stakes) on?
- Mitä mahdollisuuksia ja haasteita sidosryhmät tuovat yritykselle?
- Mitä vastuita (taloudellisia, laillisia, eettisiä ja filantrooppisia) organisaatiolla on sidosryhmilleen
- Mitä strategioita tai toimia organisaation tulisi tehdä vastatakseen parhaiten sidosryhmiensä haasteita ja mahdollisuuksia?

Myllyrinne (2009, 41-42) löytää aikaisemmassa tutkimuksessa johdon roolin erilaisia määritelmiä sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta. Johto on itse sidosryhmä, mutta samanaikaisesti heidän on tasapainotettava muiden sidosryhmien vaatimuksia. Johtaja voidaan nähdä tasapainottajana tai välittäjänä (Agenttiteoria, Farma 1980). Transaktioteorian mukaan se on yksi tärkeimmistä ja vaikutusvaltaisimmista sidosryhmistä (Donaldson ja Preston 1995, 86). Sen voidaan myös katsoa kuulumattomaksi sidosryhmään (esim.

Aoki) eikä sillä ole roolia tunnistettaessa muita sidosryhmiä (Donaldson ja Preston 1995, 86).

Tässä tutkimuksessa johto nähdään yhtenä sidosryhmänä organisaation toiminnassa, mutta myös välineenä toteuttaa sidosryhmäjohtamista ja - päätöksentekoa. Tunnistettava on kuitenkin johdon poikkeava asema ja rooli verrattuna muihin sidosryhmiin, sillä se toimii sidosryhmien intressien välittäjänä ja toimeenpanijana, sekä kommunikoi eri sidosryhmien välillä.

3.4 Sidostyhmäteoria ja yhteiskunnalliset yritykset

Sidosryhmänäkökulma ja yhteiskunnallinen yrittäjäyys liittyvät läheisesti toisiinsa ja niistä pystyy löytämään paljon samoja elementtejä. Arvonluonti, resurssiriippuvuus ja innovatiivisuus ovat kaikki käsitteitä, jotka määrittelevät molempia näkökulmia. Riskien hallinta ja pitkän aikavälin strategiat liittyvät sekä sidosryhmäorientoituneeseen johtamiseen että yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaan.

Huybrechts et al. (2014) ovat tarkastelleet sidosryhmien osallisuutta yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa. Sidosryhmät liittyvät vahvasti organisaation resurssien hallintaan ja hankintaan. Yritykset eivät tule toimeen itsenäisesti vaan niiden täytyy toimia yhdessä muiden toimijoiden kanssa saavuttaakseen tavoitteensa. Organisaatio voi kehittää *yhteistyöstrategioita*, joiden avulla ne voivat muotoilla organisaatioiden välistä koordinaatioita ja resurssien allokointia. Yhteiskunnalliset yritykset ja sen sidosryhmät toimivat läheisessä yhteistyössä ja sopimuksiin perustuen järjestävät toimintaansa ja resurssien ja arvonluonnin puitteissa. Myös informaationjako organisaation toiminnasta on tärkeässä roolissa.

Yhteiskunnallisten yritysten ominaispiirteisiin kuulu se, että organisaation toimintaa mahdollistavia tulonhankintamuotoja on useita kuten avustukset, myyntitulot, lahjoitukset ja verotuotot. Resurssienhankinnassa yhdistyy sekä liiketoiminnallinen että yhteisöpohjainen tulonhankinta. Etenkin markkinaorientoituneen liiketoiminnan ulkopuolinen toiminta edellyttää läheistä yhteistyötä (cooptation) sidosryhmien kanssa. Legitimiteetin kannalta yhteiskunnallisen yrityksen on tärkeä tarkastella sidosryhmiään ja heidän panoksiaan organisaation toimintaan: mitä he tuovat yritykselle ja miksi. Lisäksi

resurssien vaihdon sekä valtasuhteiden instrumentaaliset vaikutukset on tärkeää huomioida organisaation laillistamisprosesseissa. (Huybrechts et al. 214.)

Yhteiskunnalliset yritykset tasapainottelevat toiminnassaan sosiaalisesti kestävä arvonnäkökulman ja toiminnan jatkuvuuden mahdollistavan liiketoiminnan kanssa. Sidosryhmänäkökulma tunnistaa myös tämän dualistisuuden: organisaation strategia tulisi muodostaa pitkän aikavälin näkökulmasta ja perustua eettisille arvoille samalla tunnistuen eri sidosryhmien ja sijoittajien vaatimukset ja toiveet toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden takaamiseksi. Toiminnan hyötyjen, asiakkaiden tulisi olla strategisena lähtökohtana arvojen, ihmisläheisyyden ja ympäristön vaateiden kanssa.

Sidosryhmäteoria auttaa ymmärtämään yhteiskunnallisia yrityksiä organisaatioiden toimintaan vaikuttavien verkostojen ja toimijoiden näkökulmasta. Yritykset eivät voi toimia itsenäisesti ja tarvitsevat sidosryhmiä, jotta ne pystyisivät toimimaan. Yhteiskunnallisten yritysten ja sidosryhmien välinen linkki on vieläkin vahvempi, sillä ne eivät toimi vain markkinataloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät ovat vahvasti läsnä. Yhteistyöllä ja ympäristön huomioonottamisella saavutetaan vaikuttavuutta, joita yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat.

4 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimusongelmaa, aineistoa ja analyysimenetelmiä. Luvun ensimmäinen osassa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Toisessa osassa käydään läpi aineisto, aineistonkeruun menetelmät ja analyysimenetelmänä käytettyä sisällönanalyysia.

4.1 Tutkimusongelma

Tässä tutkielmassa olen halunnut lähteä tarkastelemaan yhteiskunnallista yrittäjyyttä suomalaisessa kontekstissa ja sitä, minkälaisia yhteiskunnallisia yrityksiä Suomessa esiintyy ja miten ne vastaavat tavoitteiltaan ja toiminnaltaan aikaisemmassa kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. Yhteiskunnalliset yritykset ovat sitoutuneet yhteiskunnallista

arvoa tuottaviin tavoitteisiin ja organisaatioiden ulkopuoliset toimijat ovat tärkeitä tekijöitä organisaation toiminnan mahdollistamisessa.

Olen halunnut tutkia yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja ulkopuolisten toimijoiden välistä suhdetta ja sitä, miten eri sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaan ja johtamiseen yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstissa. Organisaatiot eivät voi toimia tyhjiössä vaan tarvitsevat sidosryhmiään tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaan paneudutaan sidosryhmien merkityksen kautta. Tutkimuskysymystä

Minkä merkityksen yhteiskunnalliset yritykset antavat sidosryhmille yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstissa?

lähdetään avaamaan kahta kautta:

1. Minkä merkityksen yhteiskunnalliset yritykset näkevät sidosryhmillään olevan?
2. Millaisten käsitteiden kautta yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään yrityksissä?

Aineiston analyysin kautta halutaan vastata siihen miten suomalaiset terveystalvituotvat yhteiskunnalliset yritykset vastaavat aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyviä määritelmiä yhteiskunnallisista yrityksistä ja miten sidosryhmät vaikuttavat näihin määritelmiin. Vastauksia haetaan siihen, minkälaisen merkityksen sidosryhmät saavat yritysten toiminnan johtamisessa ja strategian suunnittelussa.

Tutkimuskysymyksistä on tehty 4 erillistä teemaa, joihin aineisto ja sen analyysi pyrkivät vastaamaan. Nämä teemat ovat

- arvot ja eettisyys
- voitontavoittelun ja -tavoittelemattomuuden suhde
(*for profit – not profit*)
- resurssit ja rajoitukset
- yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Teemoja käsitellään sekä itsenäisinä osina että sidosryhmänäkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään löytämään sidosryhmien vaikutuksia näihin teemoihin organisaation toiminnassa ja johtamisessa.

Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä arvojen ja eettisyyden merkitys on olennaista. Koko toiminta pohjautuu hyvinvointia lisääviin arvoihin ja sosiaalisten ongelmien ratkaisuun. Eettiset lähtökohdat ohjaavat koko organisaatiota liiketoiminnasta johtamiseen. Arvot läpäisevät koko organisaation ja sidosryhmäsuhteet.

Teemoista voitontavoittelu ja –tavoittelemattomuus on yksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden debateista. Voiko liiketoiminnalla tehdä yhteiskunnallista hyvää ja saavatko organisaatiot tavoitella voittoa. Mikä voitontavoittelussa on merkittävintä? Liiketoiminnallinen kannattavuus on perusedellytys yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yritys ei selviä kilpailussa, ellei sen toiminta ole kannattavaa. Toisaalta esiin nousee voitontavoittelun suhde yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Liiketoimintaakin voi tehdä eettisesti ja vallitsevien sääntöjen puitteissa.

Rajalliset resurssit eivät ole vain yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle ominainen piirre vaan perinteisetkin liiketoimintayritykset joutuvat ratkaisemaan eri rajoitusten ja resurssien tuomia haasteita. Se, miten yhteiskunnalliset ja perinteiset yritykset eroavat on toimintakenttä ja arvolähtöisyys, joista yritys toimii. Ratkaisuja ei voi lähteä hakemaan mistä tahansa, vaan ympäristö ja arvolähtökohdat on otettava huomioon. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset toimivat usein kentällä, jossa voittomarginaalit ovat pienet ja täten resurssien rajallisuus ja innovatiivisten ratkaisujen läsnäolo on todella tärkeää.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät vaikuttavuuteen, ne haluavat muuttaa asioita pysyvästi ja ratkaista yhteiskunnassa ilmeneviä sosiaalisia (ja ekologisia) ongelmia. Yritykset eivät siis pyri vain vaikuttamaan lähiympäristöönsä vaan yhteiskuntaan laajemmin. Ne toimivat laajan sidosryhmäverkoston kanssa ja tekevät yhteistyötä uusien ratkaisujen- ja toimintamallien löytämiseksi. Yritykset haluavat herättää ja luoda julkista keskustelua. Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta aineistosta herää kysymys yhteiskunnallisten yritysten vaikutusmahdollisuuksista ja verkostoista, joissa se toimii. Minkälaisia suhteita

yhteiskunnallisilla yrityksillä on ja millaisissa verkostoissa ne käyttävät vaikutusvaltaansa.

Arvolähtöisyys, liiketoiminta välineenä, resurssien rajallisuus ja pyrkimys yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ovat teemoja, jotka liittyvät yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Yritykset eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä vaan tarvitsevat useita eri toimijoita, sidosryhmiä, tavoitteidensa saavuttamiseksi. Sidosryhmäverkosto ja eri sidosryhmien vaikutuksia organisaation toimintaan on tärkeää tunnistaa ja rakentaa osaksi yritysten johtamista. Tarkastella, mihin sidosryhmät vaikuttavat ja miten yritys vaikuttaa eri sidosryhmiin. Mikä merkitys yhteiskunnallisuudella on näihin suhteisiin?

4.2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä osiossa tarkastellaan tutkielmassa käytettyä tutkimustekniikkaa ja aineistoa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka esitellään ensimmäisenä. Seuraavassa osiossa esitellään aineisto ja viimeisessä osiossa käydään läpi analyysitekniikkaa, jota edustaa laadullinen sisällönanalyysi.

4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelun runkona toimivat annetut teemat, jotka antavat tilaa ihmisen vapaalle puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kysymykset ovat suunnilleen samat, mutta niiden muoto ja järjestys saattavat vaihdella. Nauhoitetut haastattelut on litteroitu niin, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet on kirjoitettu ylös. Erikoismerkkejä ei ole käytetty. Analyysi on toteutettu litteroidusta materiaalista ja havaintomuistiinpanoista.

Tutkimusmenetelmäksi haastattelututkimus valikoitui useasta syystä. Haastattelututkimus sopii hyvin tutkimusaiheeseen, joka on jäänyt vähälle kartoitukselle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 41) mukaan tutkimushaastattelun avulla pyritään kuvaamaan niitä ajatuksia, käsityksiä ja kokemuksia, joita haastateltavalla on tutkimusaiheesta. Tässä tutkielmassa on haluttu selvittää, miten yhteiskunnallisen yrityksen toiminta muotoutuu ja mitä toimintaan vaikuttavia tekijöitä organisaation johtamisessa

voidaan tunnistaa. Tutkimushaastattelulla sopii paremmin näiden asioiden käsittelyyn kuin esimerkiksi kyselylomake tai havainnointi. Kyselylomake olisi ollut tutkielmassa turhan joustamaton menetelmä, koska sen rakenne on ennalta määrätty eikä näin ollen salli tarkentavien kysymysten tekemistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35-37). Havainnointi ei taas puolestaan soveltunut aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa, koska tarkoituksena ei ollut tutkia ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutussuhteita (Hirsjärvi & Hurme 2009, 38), vaan niitä ajatuksia ja näkemyksiä, joita yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa esiintyy.

Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten esittämisen sijaan haastattelua ohjaavat tutkimuksen keskeiset teemat (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Teemat ovat määräytyneet tutkimuskohteesta aikaisemmin olemassa olevan tiedon pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa tutkija pystyy sopeuttamaan haastattelun kunkin haastateltavan mielenkiinnonkohteiden ja asiantuntemuksen mukaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tällöin ilmiöstä saadaan mahdollisimman monipuolista tietoa. Jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teemat samalla antaen haastateltavalle mahdollisuus tuoda esiin omasta mielestään olennaisimpia seikkoja tutkimuksen kannalta. Käyty keskustelu voi olla hyvinkin vapaamuotoista, jotta osapuolten välille syntyy selkeä vuorovaikutus. Tämän tutkielman tutkimuskysymysten kannalta oli tärkeää, että yhteiskunnallisen yrityksen ja sidosryhmien välisestä suhteesta saadaan esiin mahdollisimman monipuolisesti eri ajatuksia, kokemuksia ja näkökulmia.

Teemahaastattelu sopii tällaiseen tarkoitukseen hyvin, koska haastattelujen tarkoituksena oli käsitellä niitä teemoja, jotka ovat nousseet esiin aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Samalla liikkumavaran jättäminen haastatteluihin on tärkeää, jotta haastateltavilla on mahdollisuus painottaa eri asioita omien näkemystensä mukaan ja nostaa esiin uusia teemoja.

4.2.2 Aineisto ja haastattelut

Aineisto koostuu litteroiduista haastatteluista, jotka kaikki on toteutettu marraskuun 2015 aikana. Tässä tutkielmassa on haastateltu terveystalveta tuottavia yrityksiä, joilla on suomalainen Yhteiskunnallinen yritys –merkki. Näitä

yrittäjiä on yhteensä 12, joista jokaiselle lähetettiin haastattelupyyntö (ks. liite 1). Näistä yrityksistä 8 suostui haastatteluun. Haastatellut yritykset ovat: Caritas Lääkäri Oy, Diacor Terveyspalvelut, Dr Geri Oy, Hoiva Oy, Invalidiliiton Kuntoutus Oy, Kaunialan Sairaala Oy, Mimmin terapia Oy ja Tietotaito Group Suomi Oy. Yrittäjiä edustaa johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla on laaja-alainen tieto organisaation päivittäisestä toiminnasta. Haastatellut henkilöt ovat joko yrityksen omistajia, toimitusjohtajia tai liiketoiminnanjohtajia.

Haastattelut kestivät noin tunnin, jonka jälkeen haastattelumateriaali litteroitiin. Liitteestä 1 löytyy haastattelussa käyty kysymykset, jotka olivat pohjana keskustelulle. Haastattelut olivat puolistrukturoidun teemoittelun mukaisesti osittain ohjattuja, mutta pyrkimys oli luoda vapaata keskustelua haastateltujen johtajien kanssa.

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita erityisesti yritysmuotoisista (osakeyhtiö) yhteiskunnallisista yrityksistä, jotka siis toimivat liiketoimintaperusteisesti, mutta joilla on yhteiskunnallista vaikuttavuutta lisäävää päämäärää. Toimialaksi valikoitui terveyspalveluita tuottavat yritykset, sillä yhteiskunnallisista yrityksistä tämän toimialan alla toimii eniten itsenäisiä yrityksiä. Näistä yrityksistä kaikki paitsi yksi (Rinnekoti-Säätiö) on osakeyhtiö. Kaikki Yhteiskunnallinen yritys –merkin jäsenyritykset löytyvät osoitteesta <http://suomalainentyo.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/#merkki/yhteiskunnallinen-yritys>.

Haastatellut yritykset tuottavat terveyspalveluita Suomessa. Niiden koko, toimintatavat ja asiakaskunta vaihtelevat kuitenkin yhden hengen yrityksestä miljoonaluokan yhtiöön, jossa on useita satoja työntekijöitä. Haastatellut yritykset toimivat itsenäisesti liiketoimintayrityksinä, mutta osalla niistä on sama omistajapohja, jonka arvoihin yritysten toiminta perustuu.

Nämä toimintatapoihin vaikuttavat erot on syytä ottaa huomioon analyysissä. 10 hengen organisaatio toimii eri tavalla kuin 200 hengen yritys. Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan nämä erot ja jättämään ne pois analyysistä. Painopiste on yrityksen arvojen ja mission tarkastelusta toimintatapoihin ja yhteiskunnallista hyvää tuottavien tavoitteiden ilmeneminen yritysten toiminnassa.

4.2.4 Analyysin vaiheet – sisällönanalyysi

Tässä tutkielmassa aineistoa on tarkasteltu laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105). Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudellelaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 109-116.)

Analyysissä on hyödynnetty laadullista sisällönanalyysiä (QCA, Qualitative Content Analysis), joka perustuu aineiston luokitteluun ja koodaamiseen. Metodissa rakennetaan erilaisista kategorioista koodauskehys. Näiden kategorioiden sisälle sijoittuu kaikki tutkimuskysymyksen kannalta olennainen aineisto. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että koodauskehys on suunniteltu tarkasti. Koodauskehysten rakentamiseen on olemassa kaksi ideaalityyppiä, aineisto- ja konseptilähtöinen. Aineistolähtöisessä kehyksen kategoriat muodostetaan aineiston pohjalta ja konseptilähtöisessä kehys pohjautuu aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen. Käytännössä tutkija käyttää molempia tapoja muodostaessaan kehystä. (Schreier 2012, 84-94.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä on karkeasti jaoteltuna neljä eri työvaihetta. Ensimmäinen tutkija päättää, mikä aineistossa on olennaista tutkittavan ilmiön kannalta. Sitten tutkija käy läpi aineiston merkityksiä tutkimuksen kannalta relevantit kohdat. Seuraavaksi aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Sisällönanalyysi lähtee teemoittelusta ja kategorisoinnista, jotka on määritelty tutkimuskysymysten täydentävistä teemoista. Analyysissä käytiin systemaattisesti läpi haastatteluaineistoa ja siitä luokiteltiin elementtejä, jotka liittyvät yhteiskunnallisiin yrityksiin liitettyihin käsitteisiin. Aloitin analysoimalla elementtejä, jotka toistuivat haastatteluaineistosta ja koodasin niitä taulukoksi.

Lisäksi etsin aineistosta organisaatioiden sidosryhmät käymämme keskustelujen perusteella. Tavoitteena oli tunnistaa kaikki yksilöt tai ryhmittymät, joita haastateltavat mainitsivat keskustelussa, ja jotka olivat relevantteja yhteiskunnallisen yrityksen liitettyjen määritelmien kannalta.

Tunnistamisen jälkeen vertasin löydettyjä sidosryhmiä ja määriteltyjä elementtejä toisiinsa aineistosta löytyneiden teemojen valossa. Teemat perustuvat suurelta osin aikaisempaan tutkimukseen, jota yhteiskunnallisesta yrityksestä on löydetty, mutta tunnistaen myös muutamia uusia elementtejä, jotka vaikuttaisivat olevan olennaisia yhteiskunnallisille, terveyspalveluita tuottaville yrityksille. Sidoryhmät tunnistettiin ensin itsenäisesti, sen jälkeen niiden organisaatioon vaikuttavuuden kannalta ja lopuksi tarkasteltiin miten sidoryhmät mahdollisesti muokkaavat tai vaikuttavat organisaation, joka toimii yhteiskunnallisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti.

Menetelmävalintoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehtäessä on olennaista miettiä halutaanko tutkia sitä, mitä tutkittavasti ilmiöstä puhutaan vai miten siitä puhutaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kun tutkitaan, mitä ilmiöstä puhutaan, kieli nähdään todellisuuden heijastajana niin, että ihmisten sanomisten ajatellaan kuvaavan todellisuutta siten kuin se on. Ihminen tarkastelee todellisuutta itsestään ulkopuolisena asiana. Kun tarkastellaan sitä, miten ilmiöstä puhutaan, kuvaa kieli yhden ihmisen tapaa käsittää todellisuutta ympärillään.

Karkeasti jaoteltuna ensimmäisen tapa edustaa realistista näkökulmaa, kun taas jälkimmäinen liittyy relativismiin ja sosiaaliseen konstruktivismiin. Realistisessa näkökulmassa taustalla on ajatus siitä, että tutkija voi tieteellisin menetelmin järjestelmällisesti havainnoida todellisuutta, joka häntä ympäröi. Todellisuus on olemassa tutkijasta riippumattomana. Relativismi puolestaan näkee todellisuuden rakentuvan sosiaalisen prosessin kautta niin, että kieli vaikuttaa siihen millaiseksi se kulloinkin muodostuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkielmassa keskitytään siihen, mitä ilmiöstä, tässä tapauksessa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja sidoryhmistä, puhutaan.

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä.

Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi (Eskola & Suoranta 2000, 211). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa yleistämisestä ei puhuta sen tilastollisessa merkityksessä. Vaikka tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, tausta-ajatuksena on kuitenkin se, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Kun tutkitaan yksittäistä tapausta riittävän perusteellisesti, saadaan esille se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän tutkimuksen lopputulokset ovat tuloksia saatavilla olevasta haastatteluaineistosta eivätkä siksi välttämättä suoraan verrannollisia aikaisempaan tutkimukseen tai täysin toistettavissa. Tutkimus kuitenkin antaa osviittaa siitä, mikä on ominaista yhteiskunnallisille yrityksille ja etenkin terveyspalveluita tuottaville yhteiskunnallisille yrityksille Suomen kontekstissa ja siitä miten organisaatioiden sidosryhmät liittyvät yritysten yhteiskunnalliseen toimintaan.

5 Analyysi ja tulokset: Yhteiskunnallinen yrittäjyys sidosryhmäteorian näkökulmasta

Analyysiosio on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmiä ja niiden vaikutusta organisaatioon. Toisessa osiossa keskiössä on yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitettyjen käsitteiden analysointia ja tunnistettujen sidosryhmien yhteyksiä näihin käsitteisiin. Lopussa vedetään nämä kaksi aihetta yhteen ja tarkastellaan miten sidosryhmät ja yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitetyt käsitteet nivoutuvat toisiinsa, jos nivoutuvat.

5.1 Sidosryhmät yhteiskunnallisessa yrittäjydessä

Tässä osiossa tarkastellaan yhteiskunnallisten yrityksen sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen yhteiskunnalliseen toimintaan tai johon yritykset vaikuttavat. Ensiksi sidosryhmät tunnistetaan ja luokitellaan, sen jälkeen niiden vaikuttavuutta organisaation toimintaan arvioidaan käyttämällä Millerin ja kumppaneiden kehittämää mallinnusta sidosryhmien yhteyksistä ja merkityksestä organisaatioon (1997). Lisäksi tarkastellaan sidosryhmien vaikutusta johtamiseen ja päätöksentekoon.

5.1.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu

Organisaatioilla on eri sidosryhmiä, joihin niiden toiminta vaikuttaa tai johon ne vaikuttavat. Päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa on otettava huomioon eri sidosryhmien intressit ja vaikutukset. Sidosryhmistä voidaan jo tässä vaiheessa tunnistaa erilaisia merkityksiä yhteiskunnallisen yrityksen arvoihin ja liiketoimintaan. Resurssien rajallisuus, vaikuttavuus ja innovatiivisuus läpäisevät yrityksen sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteet painottuen eri sidosryhmissä eri suhteissa.

Primaarisen määritelmän mukaan organisaation sidosryhmämallissa ydinsidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät ja omistajat. Sekundaarisia sidosryhmiä ovat vaikutuselimet ja kaikki osapuolet, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon. Tässä tutkimuksessa keskitytään molempiin sidosryhmittymiin siitä näkökulmasta, onko niillä merkittävyyttä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kannalta eli siihen, mitkä sidosryhmät vaikuttavat niihin elementteihin, jotka liittyvät yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen.

Omistajat, henkilöstö ja asiakkaat

Omistajat eivät osallistu organisaatioiden päivittäiseen päätöksentekoon, mutta heillä on lopullinen päätäntävalta yritysten hallituksen kautta. Kaikki haastatellut yritykset ovat osakeyhtiöitä ja viidessä yrityksessä kahdeksasta omistajapohja on joko voittoa tavoittelematon säätiö tai liitto. Omistajapohjassa on myös yksi vakuutusyhtiö ja kunta. Kolmessa yrityksessä kahdeksasta omistajana toimii yksi tai useampi yksityishenkilö.

Merkittävää on omistajien arvomaailman heijastuminen yritysten toimintaperiaatteisiin. Haastatellut yritykset ovat usein perustettu tai yhtiöitetty tuottamaan palveluita ja voittoa omistajien intressien mukaisesti, usein hyväntekeväisyyskohteisiin, -projekteihin tai organisaatioiden toiminnan kehittämiseen säätiö- ja liittopohjaisissa yrityksissä. Yksityisen omistajapohjan yrityksissä arvolataus ja yhteiskunnallisuuden määrittäminen ja tunnistaminen on tullut toiminnan kautta. Yrityksen päivittäinen toiminta heijastaa omistajien arvomaailmaa.

Yhteiskunnalliset yritykset panostavat henkilöstöönsä. Henkilöstö nähdään voimavarana ja sisällöntuottajana. Henkilöstöä osallistetaan, kuunnellaan ja heille on annettu vastuuta. Haastatelluista yrityksistä henkilöstökyselyitä tekevät yritykset saavat poikkeuksellisen korkeita työtyytyväisyysarvosanoja mikä heijastaa henkilöstöön panostamisen ja heidän kuuntelunsa tuloksia.

Haastatelluista yrityksistä kaikki tekevät säännöllisiä henkilöstökyselyitä ja niiden tuloksia otetaan mukaan prosessien suunnittelussa. Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja heitä otetaan jopa mukaan päätöksentekoon. Yksi yrityksistä on jopa kääntänyt henkilöstöä koskevan päätöksenteon päälaelleen: yrityksen työntekijätiimit saavat itse kehittää omaa toimintaansa tehostavia ja säästöjä luovia toimintatapoja. Yhden haastatellun toimitusjohtajan mukaan tämä on merkittävästi lisännyt työtyytyväisyyttä.

”Henkilöstö on itse lähtenyt mukaan kehittämiseen ja heillä on tietoa. Ei ole enää tarvinnut kuulla sitä, että henkilön selkänahasta revitään säästöjä, vaan ovat itse voineet vaikuttaa ja nähdä. Kun tietävät, että kyseessä on yhteiskunnallinen yritys, on motivaatio kohdillaan eli rahat eivät mene sijoittajien tilipussiin.” (Litterointi 4)

Ihmisen motivaatioon (ja työmotivaatioon) vaikuttaa sisäiset ja ulkoiset arvot ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilöstö sitoutuu, kun he tuntevat tekevänsä arvokasta työtä. Haastatelluissa yrityksissä henkilöstö on sitoutettu organisaation arvoihin ja arvot toteutuvat päivittäisessä toiminnassa ja henkilöstön johtamisessa. Haastateltujen johtajien mukaan henkilöstö on motivoitunut työhönsä ja se näkyy mm. siitä, että vaihtuvuus yrityksissä on pientä.

Hyvää henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan selittää motivaatiolla, sillä se ei perustu vain ulkoisiin tekijöihin. Sisäistä motivaatiota vahvistaa arvostuksen ilmaiseminen sanoin ja teoin, samaistuminen työhön ja itsensä identifiointi sitä kautta. Lisäksi itsensä määrittely ja sitoutuva kommunikointi toisten kanssa osana ryhmää vahvistavat sisäistä motivaatiota. Työtyytyväisyyttä työssä lisäävät itsenäisyys, monipuolisuus, haastavuus ja vastuu. (Katz & Kahn, 1978, 361). Haastatteluista käy ilmi, että organisaatioissa on tunnistettu kaikkia näitä motivaatiota lisääviä elementtejä ja ne on otettu johtamisessa huomioon. Toki on hyvä muistaa, että haastavia tilanteita tulee aina esimerkiksi YT-neuvottelujen muodossa, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon.

Asiakkaat ovat yrityksen ydinsidosryhmiä, heille palvelut tuotetaan ja heidän maksuistaan koostuu yrityksen tulot. Aineistosta käy ilmi asiakassidosryhmän kaksijakoisuus: maksaja ja palvelunkäyttäjä ovat usein eri henkilöitä. Maksajaosapuolena on usein julkinen sektori, kunta tai vaihtoehtoisesti työnantaja (työterveys). Vain yhdellä haastatellulla yrityksellä on ainoastaan yksityisasiakkaita, seitsemällä yrityksellä kahdeksasta maksajan toimii joko julkinen sektori tai työnantaja. Kahdeksasta yrityksestä viidellä on sekä yksityis- että julkis-/yrityisasiakkaita.

Asiakkaiden intresseistä löytyy eroja, kun kyseessä on kaksijakoinen asiakasryhmä: palvelun käyttäjä haluaa usein mahdollisimman hyvää ja tehokasta hoitoa. Palvelun maksaja taas haluaa, että palvelu tuotetaan mahdollisimman edullisesti. Tämä tilanne on etenkin kun maksaja-asiakas on julkinen sektori. Haastatellut yritykset kohtaavat kokevat tilanteen ajoittain hankalaksi. Yhteiskunnalliset yritykset tuottavat usein palveluita, joiden tulovirta ei ole välttämättä kovin suuri, kuten juuri tässä tutkimuksessa käsiteltäviä terveys-, vammais- ja vanhuspalveluita. Julkinen sektori onkin usein mukana tulonjakosäädösten vuoksi (Santos 2012, 341).

Julkinen sektori, kunnat ja Kela

Julkinen sektori on merkittävä sidosryhmä terveyspalveluita tuottavissa yhteiskunnallisissa yrityksissä. Julkisen sektorin vaikutus tunnistetaan myös useissa yhteiskunnallista yrittäjyyttä käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Santos 2012, Dees 1998, Huybrechts ym 20XX jne.). Haastatelluissa yrityksissä

julkisen sektorin sidosryhmärooleja ovat mm. asiakas, tutkimuksen rahoittaja, yhteistyökumppani ja vaikuttavuuselin (valtuustot ja tutkimus). Tässä tutkimuksessa julkista sektoria analysoidaan kunkin sidosryhmäroolin mukaan.

Vaikuttavuuselimet

Yhteiskunnallisille yrityksille ominaista on erilaisissa vaikuttavuuselimissä toimiminen, onhan niiden tavoite luoda vaikuttavuutta yhteiskuntaan. Kaikki haastatellut yritykset ovat olleet ja ovat mukana jossakin yhteiskunnan ongelmia ratkovassa jäsenistössä tai hallituksessa, sekä mukana mm. julkisen sektorin hankkeissa tutkimuksen tai kehittämisen kautta.

Jokainen haastatelluista yrityksistä osallistuu yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, joko istuen kuntien tai valtion päätöselimissä / valtuustoissa, tekee tutkimustyötä tai pyrkii osallistumaan julkiseen keskusteluun. Sosiaalinen media nähdään myös mahdollisuutena vaikuttaa ja herättää keskustelua.

Vaikutuselinten kautta yritykset pyrkivät tuomaan esiin omaa arvomaailmaansa ja herättämään laajempaa keskustelua. Tutkimushankkeissa ja eri päätöselimissä toimiminen auttaa yrityksiä laajemman mission toteuttamisessa. Oman toiminnan lisäksi vaikuttavuuselimet ovat yksi reitti yhteiskunnallisille yrityksille toteuttaa missiotaan yhteiskunnallisen hyvän lisäämisestä laajemmalla skaalalla. Näiden verkostojen kautta on mahdollista istuttaa uusia innovatiivisia ja toimivia ratkaisuja laajempaan käyttöön. Pilottihankkeet ja kokeilut ovat osa yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintaa.

Vaikka innovatiiviset ratkaisut ovat liiketoimintastrategioita, ne nähdään myös mahdollisuutena muuttaa yhteiskuntaa ja kehittää kestäviä ratkaisuja sosiaaliin ongelmiin. Päätöselimissä toimiminen auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä olemaan ratkaisujen kehittämisen etujoukoissa. Tutkimushankkeilla saadaan uutta tietoa, jota on myös mahdollista hyödyntää omassa liiketoiminnassa.

Yhteistyökumppanit ja alihankkijat

Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan muita yrityksiä ja yksilöitä, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä haastateltujen yritysten kanssa joko projektiluonteisesti tai muiden toimeksiantojen kautta. Yhteistyökumppanit ovat tärkeä osa

yhteiskunnallisia yrityksiä ja korkea verkostoituminen on yleistä näissä organisaatioissa. Haastatelluista yrityksistä etenkin pienemmät pitävät tärkeänä sitä, että tehdään laajaa yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Haastatelluista yrityksistä käy ilmi, että ne korostavat verkostoitumista ja laajaa yhteistyötä. Palveluja ostetaan alihankintana tai tehdään kehittämisprojekteja muiden yritysten tai yhteisöjen kautta. Maineesta ollaan kuitenkin tarkkoja.

”Kyllä me hyvin tarkkaan katsotaan, minkälaisen yrityksen kanssa tehdään yhteistyötä ja ollaan siinä mielessä tarkkoja. Ei ole vara pilata tätä mainetta ja brändiä.” (Litterointi 4)

”Pitää olla yhteinen visio ja näkemys sekä yhteiset tavoitteet vaikka toinen olisikin (vain voittoa tavoitteleva, ei yhteiskunnallinen yritys).” (Litterointi 4)

Voitontavoittelun kannalta yhteistyön tekeminen muiden yritysten kanssa nähdään hedelmällisenä. Yhteiskunnalliset yritykset kokevat yhteistyön hyödyttävän kaikkia osapuolia, kun antaa, saa ja oppii myös itse. Yhteiskunnalliset yritykset ovat keskittyneet arvonluontiin. Yhteiskunnallisille yrityksille on ominaista kokonaistehokkuuden ja arvonluonnin merkitys kokonaisuudelle, ei vain omalle organisaatiolle (Santos, 2012, 346). Yritykset näkevät, että yhteistyön kautta tulokset ovat suuremmat kuin osiensa summa.

Kilpailijat

Kilpailijat ovat siinä mielessä tärkeä sidosryhmä, että niiden toiminta on otettava strategiassa ja liiketoiminnan suunnittelussa huomioon. Kilpailijat luovat kentän, jossa yritykset toimivat. Kilpailijoille ominaista on resurssitehokkuus ja kova hintakilpailu. Kilpailijoiden kanssa ei tehdä yhteistyötä, mutta ne vaikuttavat organisaation toimintaan edellä mainituista syistä.

Kilpailijat ovat osa liiketoimintapuolta ja yhteiskunnallisilla yrityksillä on samanlainen tarve tehostaa ja olla edellä kilpailijoitaan kuin millä tahansa yrityksellä. Ero muihin kilpailijoihin tulee arvolatauksista, yhteiskunnalliset yritykset toimivat periaatteidensa mukaan ja yhteiskunnallisuuden ehdoilla, miten tahansa ei lähdetä esimerkiksi kustannuksista karsimaan.

Järjestötoiminta

Haastatelluista yhteiskunnallisista yrityksistä viidellä kahdeksasta on yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa. 1 yrityksen sisällä toimii vapaaehtoisia.

Järjestötoiminta ei ole suoraa liiketoimintaa vaan yritysten järjestötoiminta liittyy omistajien arvolähtökohtiin ja toimintaan. Järjestötoimintaa ei sekoiteta liiketoiminnan kanssa.

Järjestötoiminnan läsnäolo voidaan johtaa omistajien arvopohjien kautta, järjestöissä usein halutaan auttaa ja tehdä hyvää vähempiosaisille tai edistää jotakin asiaa. Liiketoiminta tai voitontavoittelu ei liity järjestötoimintaan, mutta yrityksen voittoja voidaan ohjata omistajien kautta hyväntekeväisyyteen tai yhteistyöjärjestöihin.

Yhteiskunta ja ympäristö

Ympäristöllä tarkoitetaan konkreettista ympäristöä, jossa yritys toimii, sekä ympäristöä ekologisesta näkökulmasta. Myös välillinen vaikuttavuus eli se miten organisaatio toiminta vaikuttaa välillisesti ympäristöön ja yhteiskuntaan katsotaan ympäristö-sidosryhmäksi. Koska välillisiä vaikutuksia on hankala mitata eikä niihin ole perehdytty tarkemmin tässä tutkimuksessa. Yhteiskunta ja ympäristön vaikuttavuutta organisaatioihin arvioidaan vain aineistosta saamien vihjeiden perusteella. Välillisiä vaikutuksia yhteiskunta ja ympäristö – sidosryhmään on esimerkiksi asiakkaiden perheet, luonto (ekologiset toimintatavat) ja yhteiskunta yleisesti.

Yhteiskunta ja ympäristö sidosryhmänä ei ole kuitenkaan merkityksetön vaan juurikin se, johon pystytään välineellisen toiminnan kautta vaikuttamaan: saamaan positiivisia vaikutuksia ympäröiviin yhteisöihin ja ryhmittymiin, yhteiskuntaan ja luontoon.

Sidosryhmien tärkeys tunnustetaan haastatelluissa yrityksissä ja heidän ääntään kuunnellaan. Verkostoitumista ja jatkuvaa yhteistyötä ja kommunikaation tärkeyttä korostetaan.

”On äärimmäisen tärkeää, että me sidosryhmien kanssa käydään jatkuvaa keskustelua mihin suuntaan mennään ja silloin mennään

metsään, jos unohdetaan keskustella mitä he meiltä odottavat ja mihin meitä tarvitsevat.” (Litterointi 1)

Aineistosta nousee muutamia erityispiirteitä esille sidosryhmissä: omistajien eettiset arvot ja tavoitteet, asiakkaiden kaksijakoisuus (maksaja ja palvelun käyttäjä ovat usein eri tahoja), runsas vaikuttavuuselimissä toimiminen, henkilöstön työtyytyväisyyteen panostus sekä välillinen vaikuttaminen yhteiskuntaan ja ympäristöön.

Sidosryhmän ristiriitoja voidaan löytää asiakaspinnasta eri sidosryhmien tavoitteiden pitkän ja lyhyen aikavälin näkemyksistä. Haastatellut yhteiskunnalliset yritykset toimivat terveyspalvelualalla, joka on vahvasti kilpailtu ala. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden, pitkän aikavälin positiivisten vaikutusten rajapinta on tärkeä ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnassa.

Huomioitavaa on, että sidosryhmät on pyritty tunnistamaan haastatteluaineistojen perusteella, joiden teema oli yhteiskunnallinen yrittäjyys. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei ole otettu huomioon kaikkia mahdollisia sidosryhmiä, joita yrityksillä saattaa olla vaan ne, jotka liittyvät yrityksen toimintaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulmasta ja jotka on pystytty tunnistamaan aineiston perusteella.

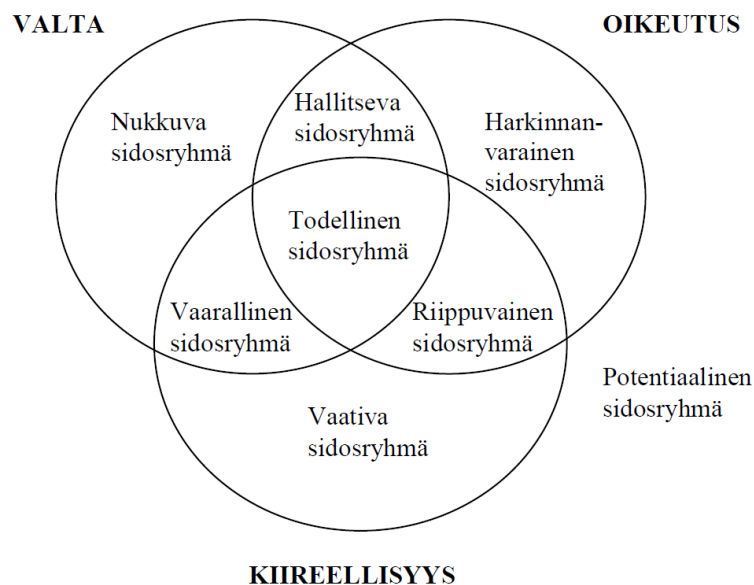
Yllä mainittujen sidosryhmien vaikutus yhteiskunnallisiin yrityksiin on erilainen. Mitchell ym. (1997) ovat jaotelleet sidosryhmien vaikuttavuuden vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden mukaan. Näiden kolmen attribuutin kautta yritys voi arvottaa sidosryhmien tärkeyden ja merkityksen organisaatiolle sekä arvioida toimintatapoja, joiden avulla sidosryhmäsuhteita tulisi käsitellä.

Ensimmäinen attribuutti on valta. Se ei ole vakaa tila vaan muuttuva, sen voi menettää yhtä hyvin kuin saada. Toinen on legitimizeetti ja kolmas kiireellisyys. Mitchell ym. hyödyntää Schumanin (1995) näkemystä legitimizeetistä. Heidän mukaansa legitimizeetti on haluttava sosiaalinen hyödyke, joka on suurempi ja jaetumpi kuin pelkkä itsehavainnointi ja se voidaan määritellä ja neuvotella eri tavalla usealla sosiaalisen organisaation tasolla. Legitimizeetti ja valta auttavat sidosryhmien tunnistamisessa ja tärkeyden määrittelyssä, mutta ne eivät

vangitse sidosryhmien ja johtamisen välistä dynamiikkaa. Kun näiden kahden attribuutin ohien lisätään kiireellisyys, sidosryhmäsuhteita voidaan tarkastella enemmän dynaamisesti kuin staattisesta näkökulmasta. Kiireellisyys vaatii organisaatiolta välitöntä huomiota sidosryhmälle. (Mitchell ym. 1997, 867-870.)

On huomattava, että yllämainitut attribuutit eivät ole vakaita vaan muuttuvat tilanteen mukaan. Valta, legitimizeetti ja kiireellisyys ovat myös sosiaalisesti konstruoituja, eivät objektiivisia tai todellisuutta. Tietoisuus ja tietoinen toiminta voi olla tai voi olla olematta läsnä sidosryhmien tunnistamisessa. (Mitchell ym. 1997, 870).

Latentit eli piilevät sidosryhmät ovat niitä, joilla on vain yksi attribuuteista. Kohtalaisen tärkeitä sidosryhmiä ovat ne, joilla on kaksi attribuuttia ja ne ovat sidosryhmiä (odottajat), joilla on odotuksia yritystä kohtaan. Kaikista tärkeimmät ja keskeisimmät ovat ne sidosryhmät, todelliset sidosryhmät, joilla on kaikki kolme ominaisuutta. Latentit sidosryhmät sisältävät nukkuvat, harkinnanvaraiset ja vaativat sidosryhmät, odottavat sidosryhmät ovat hallitsevia, riippuvia ja vaarallisia sidosryhmiä. Ratkaisuvia ja todellisia sidosryhmiä ovat ne, joilla on kaikki kolme ominaisuutta. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Mitchell, ym. 1997. Sidosryhmäluokittelut

Latentteja eli piileviä sidosryhmiä sisällönanalyysin perusteella voidaan tunnistaa seuraavasti aineistosta seuraavasti: nukkuvat sidosryhmät ovat niitä,

joilla voi tarvittaessa olla valtaa organisaatioon, mutta eivät tällä hetkellä käytä sitä. Näitä sidosryhmiä voi olla esim. potentiaaliset asiakkaat tai julkinen sektori mikäli se asettaisi uusia vaatimuksia tai säännöksiä, joka liittyy organisaatioiden toimintaan. Harkinnanvaraisella tai valinnanvaraisella sidosryhmällä on legitimizeettiä organisaation toimintaan, mutta ei valtaa vaikuttaa tai kiireellisiä vaatimuksia. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi kansalaisjärjestöt, joiden toimintaan organisaatiot voivat osallistua, mutta se ei ole välttämätöntä. Median ja julkisen keskustelun, sosiaalisen median voidaan ajatella olevan vaativa sidosryhmä. Niillä ei ole suoranaista valtaa tai legitimizeettiä organisaation toimintaan, mutta ne voivat esittää vaatimuksia, herättää keskustelua ja muokata ilmapiiriä, joihin yritysten ja johdon on mukauduttava ja otettava huomioon.

Odottavilla sidosryhmillä on jo enemmän vaikutusta organisaatioon ja johtamiseen kuin piilevillä sidosryhmillä. Hallitsevien sidosryhmien vaikutus organisaatioon on varmistettu, sillä niillä on sekä valtaa että legitimizeettiä. Heillä on oikeutettuja vaatimuksia ja valtaa toimia näiden vaatimusten mukaan. Organisaatioiden omistajat ja yrityksen hallitukset ovat hallitsevia sidosryhmiä, sillä heillä on sekä valtaa että legitimizeettiä. Riippuvat sidosryhmät ovat niitä, joilla ei ole suoraa valtaa, mutta joilla on jatkuvaa legitimizeettiä. Yritys ja riippuvat sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan, sidosryhmät tarvitsevat yritystä tarpeidensa täyttämiseen ja organisaatiot tarvitsevat sidosryhmää tavoitteidensa toteuttamiseen. Kyseiseksi sidosryhmiksi voidaan luokitella henkilöstö tai kaikki ne toimijat (kuten alihankkijat), joiden elanto tai osa tuloista riippuu yrityksen toiminnasta, ja joita yritys tarvitsee toimintansa pyörittämiseen.

Vaaralliset sidosryhmät ovat niitä, jotka vaativat kiireellistä huomiota ja joiden toimillaan on valtaa organisaation toimintaan, mutta ei suoranaista legitimizeettiä. Samoilla markkinoilla toimivat kilpailijat kuuluvat tähän kategoriaan. Yritysten on tarkasteltava kilpailijoidensa toimintaa jatkuvasti ja suunniteltava omaa toimintaansa markkinoiden kehityksen mukaan. Mitchell ym. (1997, 877-878) tunnistaa vaarallisiksi sidosryhmiksi esim. terroristit tai lakot, työntekijäsabotaasin jne. mutta tässä tutkielmassa vaarallisuus nähdään enemmänkin kuvaannollisena, potentiaalisena vaarana, joka voi vaikuttaa organisaation liiketoimintaan tai markkinoilla selviytymiseen.

Todelliset sidosryhmät eli sidosryhmäattribuuttien ydin ovat ne sidosryhmät, joilla on kaikki kolme ominaisuutta: valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä (tärkeyttä) organisaation toimintaan. Nämä sidosryhmät ovat keskeisiä organisaation toiminnalle. Odottavat sidosryhmät voivat muuttua määritteleviksi sidosryhmiiksi sisäistämällä tai hankkimalla puuttuvan attribuutin. Aineistosta tunnistettu ydinsidosryhmä on asiakkaat: valtaa niin julkissektorin asiakkaana, maksavana asiakkaan ja oikeutusta saada hoitoa kyseiseltä yritykseltä, asiakkaiden tarpeet ovat jokapäiväisiä ja vaativat jatkuvaa huomiota eli ne ovat myös kiireellisiä. Haastatellut yritykset pitävät asiakkaittensa tarpeita ja toiveita ensisijaisina ja peilaavat toimintaansa heidän mukaansa.

Yhteiskunta sidosryhmänä voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta: ydinsidosryhmänä ja ei-sidosryhmänä. Varsinaisten sidosryhmien ulkopuolelle jää ”ei-sidosryhmät” tai potentiaaliset sidosryhmät, jonka tässä tapauksessa voidaan ajatella olevan ympäröivä yhteiskunta. Potentiaalisella sidosryhmätyypillä ei varsinaisesti ole valtaa, legitimizeettiä tai sen puoleen kiireellisyyttäkään organisaation päivittäisessä toiminnassa, joten siinä mielessä yhteiskunta on ei-sidosryhmä.

Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset ovat sitoutuneet yhteiskunnallisiin arvoihin ja niiden toteuttamiseen eli yhteiskunta voidaan luokitella myös ydinsidosryhmäksi, sillä se on päivittäisessä toiminnassa mukana arvojen kautta: yritykset pyrkivät vaikuttamaan yhteiskuntaan ja sen kehitykseen toimintansa ja muiden sidosryhmien kautta. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehitys on tärkeässä roolissa. Yhteiskunta ympäröi koko organisaation toimintaan ja on välillisesti mukana muiden sidosryhmien kanssa toimimisessa.

Vaikuttavuuselimet ovat toinen sidosryhmä jolla voidaan nähdä olevan useampia kategorioita: ne ovat vaillinaisia sidosryhmiä sillä organisaatioilla ei ole pakottavaa tarvetta olla niiden toiminnassa mukana, mutta toisaalta sitoutumalla yhteiskunnalliseen kehitykseen niiden vaikuttavuuselimet ovat tärkeitä yritysten tavoitteiden kannalta. On yrityskohtaista minkä merkityksen vaikuttavuuselimet yrityksessä ja sen johtamisessa saavat.

Sidosryhmäattribuutit auttavat johtajia tunnistamaan eri sidosryhmiä ja suunnitella toimintaa sekä strategiaa näiden ominaisuuksien mukaan. Yllä

esitetty teoria sidosryhmäattribuuteista on teoreettisen tavoitteen lisäksi manageriaalinen teoria, jota johto voi hyödyntää. Mitchellin ja kumppaneiden (1997) esittämä mallinnus on siis aina subjektiivisuuden ja organisaatioiden intressien ohjaama. Se, miten paljon painoarvoa yritykset laittavat sidosryhmiinsä on tapauskohtaista. Tässä tutkielmassa sidosryhmät on luokiteltu aineiston ja haastattelujen perusteella tunnistetuista ominaisuuksista, joita aikaisemmin määritellyillä sidosryhmillä on, eivätkä ne ole kiveen hakattuja. Sidoryhmäattribuutteja on käytetty tässä tutkielmassa välineenä, jolla voidaan tarkastella sidosryhmien vaikutusta ja yhteyttä organisaatioiden yhteiskunnallisen yrittäjyyden ominaisuuksiin.

5.1.2 Sidoryhmät johtamisessa ja toiminnassa

Sidosryhmiin todellakin panostetaan ja otetaan johtamisessa ja organisaation toiminnassa huomioon. Aineistosta korostuu laaja yhteistyö ja keskustelu sidosryhmien kanssa, verkostoituminen sekä uusien toimintamahdollisuuksien luominen. Johtajat toimivat viestin välittäjinä ja omistajien tahdon toteuttajina. He pyrkivät saavuttamaan heille ja organisaatiolle asetetut liiketoiminta- ja muut kehitystavoitteet mahdollisuuksien puitteissa.

Freeman (2004, 366) mukaan sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää ja etenkin mahdollisimman suuren arvon luominen niille. Kun eri sidoryhmät ovat tyytyväisiä, myös organisaatio pärjää ja sen toiminta voi jatkua.

Yhteiskunnallisille yrityksille toimintatapa lähtee arvonluomisesta sidoryhmille. Johtamisessa eri sidoryhmien tyytyväisyyteen panostetaan ja sen voidaan katsoa olevan jopa strateginen suunta. Sidoryhmien tyytyväisyys vie yritystä kohti niiden tavoitetta: yhteiskunnallisen hyvän ja vaikuttavuuden lisäämistä.

Henkilöstöön panostetaan ja johtamisessa korostetaan yhteisiä arvoja ja henkilöstön sitoutuneisuutta. Henkilöstö on mukana päätöksenteossa ja heitä osallistetaan toiminnan kehittämiseen. Isoimmat yritykset tekevät säännöllisiä henkilöstökyselyitä ja pienemmissä henkilöstön kanssa keskustellaan ja korostetaan jatkuvaa kommunikaatiota.

Esimerkiksi yhdessä haastatelluista yrityksissä päätöksentekomallia on muutettu niin, että henkilöstöllä on suurempi valta vaikuttaa työhönsä. Esimies ei sanele sääntöjä ylhäältä vaan kartoittaa tilanteen, ja tavoitteet, jonka jälkeen

työntekijät saavat tiimeissään suunnitella ja kehittää ideoita toimintansa tehostamiseksi. Tulokset puhuvat puolestaan.

Johtajat ymmärtävät sidosryhmien tärkeyden ja tyytyväisyyden. Freemanin (2004, 366) mukaan sidosryhmälähtöisen ajattelun avulla riskejä voidaan arvioida paremmin. Yrityksissä toimitaan yhdessä eri sidosryhmien kuten asiakkaitten tai alihankkijoiden kanssa testaten uusia toimintamalleja tai palveluita ja näin saaden jatkuvaa palautetta toiminnalle.

Yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmäjohtamista kuvaa parhaiten sana yhteistyö. Ulkoisten sidosryhmien kanssa neuvotellaan, tehdään yhteistyötä ja kehitetään uusia konsepteja yhdessä. Henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon ja sitoutetaan organisaation arvomaailmaan. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta lisätään osallistamalla yhteiskunnalliseen päätöksentekoon päätöksentekoelementtien ja tutkimusryhmien avulla. Vahva verkostoituminen ja sidosryhmien huomioonottaminen päätöksenteossa on yhteiskunnallisen yritysten johtamisessa erityisen tärkeää.

5.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmä – mitä aineistosta löytyy

Tässä osiossa tarkastellaan aikaisemmassa tutkimuksessa yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään liitettyjä elementtejä haastatteluista ilmenneisiin yhteneväisyyksiin.

5.2.1 Arvolähtöisyys - Arvonluonti ja eettisyys läpäisevät koko organisaation

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta perustuu arvoihin, jotka tuovat lisäarvoa yksilölle ja yhteiskunnalle. Arvot ovat kaiken lähtökohta. Yhteiskunnalliset yritykset lähtevät toiminnassaan liikkeelle arvoista, jotka läpäisevät koko toiminnan. Osa yrityksistä on pohtinut arvoja myöhemmin (pienemmät) ja osassa arvot ovat olleet jo perustamisesta asti tärkein tekijä, liiketoimintaa on otettu matkaan myöhemmin.

”Varsinainen polku yhteiskunnalliseksi yritykseksi, kun on löytynyt se arvo työntekijöiden kanssa keskusteltaessa ja mietitty työn merkityksellisyyttä. Kasvuprosessi, kun pohtii mitä tekee ja miksi tekee.” (Litterointi 5)

”Me halutaan olla yhteiskunnallinen yritys ensinnäkin sen takia, että sitä tähän tämä organisaatio on aina ollut. Oikeastaan yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on tullut vasta myöhemmin ja se istuu kuin nenä päähän tähän taloon.” (Litterointi 4)

Deesin näkemys arvolähtöisyydestä on sisäistä missio luoda ja ylläpitää sosiaalista arvoa (1998, 5). Tämä näkemys voidaan hyvin löytää myös haastatelluista yrityksistä. Suurimalla osalla arvopohja on tullut ensin, jonka jälkeen on pohdittu, miten organisaatio pärjää markkinataloudessa ja kilpailussa kadottamatta arvoperusteisuutta ja tavoitetta tuoda lisäarvoa yhteiskunnalle ja asiakkaille. Arvot ovat läsnä kaikessa toiminnassa vaikka se tehtäisiinkin kilpailutaloudessa. Deesin mukaan sosiaalinen vaikuttavuus on toiminnan perusta, ei esimerkiksi arvonluonti tai asiakastyytyväisyys.

”Kaikki tuotot käytetään vammaisten palveluiden kehittämiseen ja henkilöstön eduksi kaikki. Se on eettinen valinta, arvovalinta. Kuntoutuja ja henkilöstö on keskiössä.” (Litterointi 6)

Eettiset tavoitteet tarjoavat yhden väljän pitämään eettisyyden elossa ja vaikuttamaan jokapäiväiseen toimintaan. Tavoitteet määrittelevät mitä tehtäviä ja toimintoja ihmiset näkevät kussakin vaaditussa tilanteessa. Tavoitteet mahdollistavat agenttien rakentaa, arvioida ja tarkistaa näkemyksiään ongelmallisessa tilanteessa. (Phillips 2003, 56). Haastatelluissa organisaatioissa arvopohjaisuus lähtee omistajista ja heidän intresseistään, yritykset on rakennettu toteuttamaan omistajien intressejä ja tahtoa tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja vaikuttavuutta. Yrityksen henkilöstö, johtajat ja yhteistyökumppanit sitoutetaan ja on sitoutettu noudattamaan näitä arvoja ja toimimaan niiden mukaisesti.

”Jos me lähdetään eriyttämään yhteiskunnallinen ajatus meidän perustoiminnasta, niin sitä ajautuu väärille raiteille. Mielestäni se pitää olla läpäistynä tässä meidän toiminnassa. Se on osa jokapäiväistä arkea, että huomioidaan asioita eri tavalla.” (Litterointi 1)

Haastatelluissa yrityksissä konkreettisuus on läsnä, ratkaisut, jotka auttavat juuri siinä hetkessä asiakasta, vaikka arvot ohjaavatkin toimintaa. Kun arvot määritellään, se auttaa organisaatioissa pitämään eettiset ratkaisumallit elossa vastaamalla yksilön ja organisaation vahvoihin psykologisiin virtoihin (Phillips 2003, 56). Organisaatioissa keskustellaan ja suunnitellaan toimintaa arvojen ohjaamalla tavalla. Vaikka yritykset tekevät liiketoimintaa, eettisyys ja yhteiskunnallinen arvopohja on läsnä jokaisessa ratkaisussa. Toimintaa suunnitellaan konkreettisesti ja jatkuvasti arvopohjaan verraten. Arvopohjaisuus ja eettisyys läpäisevät koko toiminnan.

”Yhteiskunnallisuus on sellainen läpäisevä asia, se näkyy vastuullisessa johtamisessa ja kaikissa prosesseissa läpäistynä, sekä on työote, joka näkyy palvelussakin.”

Abu-Saifan (2012, 24) analyysin mukaan yhteiskunnallinen yrittäjäyys eroaa perinteisestä yrittäjäyden käsitteestä sen tavoitteessa toteuttaa kaikessa toiminnassaan yhteiskunnallista hyvää tuottavaa missiotaan. Tämä ominaisuus voidaan löytää myös aineistosta. Yritykset korostavat arvolähtöisyyttä ja peilaavat kaikkea toimintaansa näiden arvojen kautta. Liiketoiminnan kannalta on tietenkin otettava kannattavuus huomioon, mutta yrityksissä pyritään kuitenkin toimimaan eettisesti.

”—on monia asioita bisneksessä, joita voi tehdä niin, että toimitaan eettisesti, ja vaikka osakeyhtiön pitää tehdä voittoa niin sitä voi tehdä hyvin monella tavalla.” (Litterointi 1)

Arvot näkyvät myös sidosryhmäjohtamisessa. Työntekijät ovat sitoutuneet yrityksen arvoihin ja toiminnassa toteutetaan ihmisarvoa ja yrityksen arvoja mitä ne ovatkin. Yhteistyökumppaneiden valinnassa tärkeää on, että kumppanit toteuttavat myös yhteiskunnallisten yritysten arvoja. Yhteistyökumppaneiksi ei valita yrityksiä tai toimielimiä, jotka eivät tue organisaatioiden arvoja tai ovat vähintäänkin neutraaleja sen suhteen.

Arvolähtöisyys näkyy myös asiakkaissa, sillä yritysten arvot liittyvät läheisesti asiakkaiden elämän ja olemisen parantamiseen. Asiakkaat ovat sekä osa yritysten arvoja, että arvontuotannon kohde. Asiakkaita pyritään auttamaan määriteltujen arvojen mukaan.

”Kaikki tietävät, jotka tänne tulevat tämän arvomaailman, ja että halutaan olla inhimillinen palveluntuottaja. Eli lääkäreistä ne, jotka ottavat 10 minuutin välein ihmisiä ja laskut pärähtää siitä kymmenestä minuutista, että he eivät tule meille.” (Litterointi 1)

Lähtökohtaisesti yrityksissä pyritään tuottamaan laadukasta ja hyvää palvelua asiakkaille. Arvot liittyvät näihin tavoitteisiin. Koska tutkimuksessa käsiteltiin yritysten näkökulmaa arvotoiminnassa, ei ole mahdollista arvioida asiakkaiden näkökulmaa toimintansa vaikutuksesta yhteiskunnallisten arvojen toteuttamiseen. Asiakkaat kuitenkin ohjaavat yritysten arvoja ja eettisyyttä kohteena eli asiakkaille ja heidän elämäänsä halutaan tuottaa arvoa.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulmasta asiakkaat ovat siis arvonluonnin kohde. Jos tarkasteltaisiin liiketoiminnallista näkökulmaa, asiakkaat olisivat arvonluonnin väline, palvelujen maksaja eli tuottaja yrityksen lisäarvolle.

Yhteiskunta ja ympäristö ovat se, johon yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan. Arvojen esiintuomista ja keskustelun herättämistä sekä asioihin vaikuttamista organisaatiot toteuttavat sosiaalisen median, vaikuttavuuselinten ja julkisen keskustelun kautta. Yrityksen arvoja ja tavoitteita halutaan tuoda ilmi ja yritykset pyrkivät vaikuttamaan myös ympäristön arvomaailmaan omalla toiminnallaan. He haluavat näyttää ja olla esimerkkejä eettisessä ja sosiaalisesti kestävässä liiketoiminnassa. Kaikissa yrityksissä läpinäkyvyys on tärkeää ja sitä halutaan tukea.

”Me ollaan iloinen veronmaksaja ja halutaan, että meidän voitot kertyvät tähän yhteiskuntaan ja sen elämän ja yhteiskunnan parantamiseen.” (Litterointi 8)

Sidosryhmänäkökulmasta arvot ja niiden määrittäminen on olennaista. Sidosryhmän panoksen ymmärtäminen ja määrittäminen yrityksen toiminnassa on olennaista arvon luomisen yhteydessä. Minkälaisen panoksen sidosryhmä on valmis asettamana yritykseen ja mitä siitä odotetaan vastineeksi? Mikä tuottaa sidosryhmälle riittävästi arvoa? Sidosryhmän äänivalta yrityksen toiminnassa (voice) ja osuus yrityksen tuotoksesta (share) ja täten myös tietynlainen painoarvo tulisi perustua yritykseen asetettuun panokseen. Mitä enemmän sidosryhmä tuottaa yritykselle kontribuutiota, sitä suurempi tulee olla äänivallan ja osuuden luodusta arvosta (Myllyrinne 2009, 37).

Yhteiskunnalliset arvot ja eettinen toiminta ovat läpäisevä osa haastateltujen organisaatioiden toimintaa ja sidosryhmäajattelua. Sidosryhmät ovat osa yritysten arvomaailmaa, sekä arvojen toteuttamisen kohde. Eettinen toiminta läpäisee koko organisaation. Henkilöstö sitoutetaan arvomaailmaan, asiakkaat arvostavat yritystä, yhteistyökumppanit valitaan tarkkaan. Ympäristölle halutaan tuoda esille näitä arvoja (sosiaalinen media ja vaikuttavuuselimet).

5.2.2 Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteeseen liitetään ajatus jatkuvasta innovatiivisesta ja ennakkoluulottomasta toiminnasta. Näitä elementtejä löytyy myös haastateltujen yritysten toiminnasta. Tätä ominaisuutta ei voi kuitenkaan pitää vain yhteiskunnallisen yrityksen ominaisuutena, sillä markkinaorientoituneet yritykset tarvitsevat myös innovatiivisuutta ja uusia toimintamalleja selviytyäkseen ja kasvaakseen toimialallaan.

”Aina mietitään, miten saisi vielä vaikuttavampaa ja innovatiivisempaa.” (Litterointi 4)

Innovatiivisuus liittyy Schumpeterin teoriaan yrittäjyydestä. Se liitetään vahvasti myös yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja sen ominaispiirteisiin. OECD:n mukaan sosiaalinen innovaatio etsii uusia vastauksia sosiaalisiin ongelmiin identifioimalla ja tuomalla uusia palveluja, jotta yksilöiden ja yhteisöjen elämänlaatu paranisi (OECD, 2010).

Yksi Deesin määritelmistä on tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja tavoitella uusia mahdollisuuksia (1998, 5). Haastatelluissa yrityksissä innovatiivisuus on läsnä

ja siihen liittyviä elementtejä voidaan tunnistaa helposti. Yritykset kehittävät jatkuvasti toimintaansa, toiminnassa ajatellaan tulevaisuutta, mutta ne keskittyvät myös nykyhetken toimintaan, jota pyrkii kehittämään ja tehostamaan innovatiivisin ratkaisuin. Digitalisaation tulo näkyy ja useammassakin yrityksessä on projekteja liittyen digitaalisten palvelujen lisäämiseen terveystalvelujen tuottamiseen. Toiminta on tulevaisuuteen katsovaa.

Mielenkiintoinen piirre aineistosta löytyy sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksesta, joka koskee kaikki haastateltuja yrityksiä. Tuleva uudistus on lisännyt epävarmuutta etenkin niissä yrityksissä, joiden isoimmat asiakkaat ovat kunnat ja julkinen sektori. Kukaan ei oikein tiedä mitä on tapahtumassa. Yritykset näkevät uudistuksen sekä riskitekijänä että mahdollisuuksien avaajana, sillä uudistuksen on tarkoitus lisätä asiakkaiden valinnan mahdollisuutta. Yritykset kokevat, että uudistuksen myötä laadukas ja innovatiivinen toiminta tulee olemaan tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää.

Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus ovat läsnä yritysten arjessa sekä sidosryhmätoiminnassa. Yritysten sisälle on rakennettu innovatiivista toimintaa, henkilöstön annetaan kehittää omaa toimintaa ja yrityksissä on tiimejä, jotka vastaavat uutta kehittävästä toiminnasta. Sisäisissä prosesseissa otetaan henkilöstöä huomioon ja kaikissa yrityksissä henkilöstökyselyt (tai heidän kanssaan kommunikaatio) ovat tärkeitä. Esimerkiksi yksi yritys on kääntänyt päätöksenteon henkilöstölähtöiseksi siellä missä asiat koskevat henkilöstöä.

Yrityksissä pyritään aina miettiä, miten ne voisivat toimia tehokkaammin ja asiat hoitaa paremmin. Yritykset pyrkivät aktiivisesti etsimään ratkaisuja ennakkoluulottomasti. Sidosryhmistä etenkin yhteistyökumppanit ja -yritykset ovat tärkeä osa yritysten innovatiivista ja ennakkoluulotonta asennetta.

”Maailma muuttuu ja mihin me uskotaan, on se, että moni asia tapahtuu verkostoissa ja kumppanuuksissa.” (Litterointi 7)

”On tuotu uudenlaisia palveluita, jotka ovat siinä mielessä innovatiivisia, että kaksi täysin eri toimialan yritystä voisi yhdessä viedä palveluita ihmisten koteihin.” (Litterointi 7)

Uutta luodessaan lähes kaikki yhtä lukuun ottamatta ovat luoneet tai luovat aktiivisesti kumppanuuksia uusissa projekteissa ja palveluiden kehittämisessä. Yritykset ovat tunnistaneeet sosiaalisen innovatiivisuuden mahdollisuudet ja monet yritysten innovaatioista voidaan ajatella määriteltävän sosiaalisiksi innovaatioiksi. Wikipediassa sosiaalinen innovaatio määritellään seuraavalla tavalla (lainattu 5.3.2016):

”Sosiaalisella innovaatiolla tarkoitetaan käytäntöön vietyjä keksintöjä, jotka vaikuttavat myönteisesti ihmisten elämään vastaamalla heidän sosiaalisiin tarpeisiinsa. Parannukset voivat olla esimerkiksi uusia toimintatapoja, strategioita tai organisaatioita. Useimmiten sosiaaliset innovaatiot liittyvät yhteiskunnan toimintaan, terveyteen ja hyvinvointiin, koulutukseen ja työoloihin. Sosiaalisilla innovaatioilla nähdään merkittävä rooli kansalaisyhteiskunnan vahvistamisessa. (Taipale, 2006). Sosiaalinen innovaatio on usein uudenlainen yhdistelmä useista jo olemassa olevista käytännöistä. Yleistä niille on eri alojen ja organisaatioiden rajojen ylittäminen ja aikaisemmin kohtaamattomien yksilöiden tai ryhmien yhteen saattaminen. (Mulgan, 2006).

Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus kuuluvat vahvasti haastateltujen yritysten toimintaan, mutta ei voida olettaa, että nämä ominaisuudet olisivat vain yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle ominaisia. On otettava huomioon, että tiukka kilpailu ja markkina- ja kilpailutuskriteerit edellyttävät myös uusia innovaatioita. Kaikki yritykset tekevät säännönmukaista kehitystyötä, miten voisi parantaa ja löytää uusia tapoja toteuttaa arvoja ja missiota. Sosiaalisten innovaatioiksi määriteltäviä ideoita pyritään kehittämään ja tuomaan yrityksissä käytännön tasolle.

Etenkin pienemmissä yrityksissä resurssien rajallisuus rajoittaa innovatiivista toimintaa. Eroja voidaan tarkastella yrityksen luonteen mukaan ja innovatiivisten ratkaisujen luonteeseen nähden. Innovaatiot auttavat ratkaisemaan jotakin sosiaalista ongelmaa. Yritykset hakevat aktiivisesti innovatiivisia ratkaisuja, esimerkiksi digitalisaatioon ja sen luomiin mahdollisuuksiin on herätty ja useammassakin yrityksessä on projekteja, joissa hyödynnetään teknologiaa ja virtuaalista kanssakäymistä.

Innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus liitettynä yhteiskunnallisiin arvoihin näkyvät haastateltujen yritysten toiminnassa. Yritykset etsivät uusia tapoja, joilla he pystyvät toteuttamaan missiotaan, mutta samalla pelaavat voittoa tavoittelevan liiketoimintaperiaatteen mukaan. Monet yrityksistä ovat aloittaneet tai tuoneet Suomeen toimintatapoja ja lähteneet radikaalisti kokeilemaan uusia ja tehokkaampia menetelmiä, sekä lanseeranneet uusia palvelukonsepteja.

Yrityksen kehittämispuoli on kaksijakoinen: kehitetään sekä liiketoimintaa, että yrityksen määrittelemiä yhteiskunnallisia tavoitteita. Liiketoiminta mahdollistaa yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisen ja kehittämisen.

”Pitää turvata se perustehtävä ja ne arvot, mutta olla hereillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu.” (Litterointi 1)

Santosin (2012, 346–347) mukaan yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät kestävien ratkaisujen luomiseen, kun perinteiset yritykset pyrkivät innovatiivisuudellaan luomaan kestäväää etulyöntiasemaa suhteessa muihin yrityksiin. Voittoa tavoittelevat yritykset pyrkivät kehittämään ratkaisuja, jotka hyödyttävät heidän omaa liiketoimintaansa, yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät löytämään ratkaisuja, joista kaikki hyötyvät.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuomaan mukaan myös muita organisaatioita näihin etuuksiin ja hyötyihin ja tuottaa myös heidän toiminnalleen lisäarvoa ja vahvistusta (empowerment) (Santos, 2012, 346–347). Haastatelluista yrityksistä voidaan tunnistaa tämä piirre. Yritysten on kehitettävä liiketoimintaa, joka tapahtuu ainakin osittain innovatiivisten ja sosiaalisesti innovatiivisten palvelukonseptien kautta. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa on osa uuden luomista. Tosin uudet palvelukonseptit ja innovaatiot voi nähdä myös kilpailun näkökulmasta, ei vain ratkaisemaan ongelmaa vaan tarjota uusia palveluja, jotta pysytään kilpailussa mukana ja saadaan lisätuloja ja tuottavuutta.

5.2.3 Voitontavoittelu: non profit – for profit

Non-profit (voiton tavoittelemattomuus) liittyy yhteiskunnallisten yritysten sellaiseen tavoitteiden ja lisäarvon luomiseen, jotka eivät suoraan tuota kannattavuutta ja voittoja toiminnallaan. For-profit (voittoa tavoitteleva) on

toiminta, joka tähtää liiketaloudelliseen voittoon. Kaikki haastatellut yritykset toimivat voittoa tavoittelevasti eli pyrkivät olemaan liiketoiminnallisesti kannattavia.

”Minulla oli kauhea ristiriita, kun lähdimme yritykseksi, mikä se tasapaino on siinä, että tekee ihmisläheistä työtä ja kuitenkin se on bisnestä, josta pistää saada rahaa. Pitää löytää sellainen mielenrauha, ja ehkä se reitti löytyi sitä kautta (kun pohdittu arvoja ja työn merkityksellisyyttä yhteiskunnallisena yrityksenä).”

(Litterointi 5)

Kaikki yritykset toimivat ja pyörivät liiketoiminnallaan eli tulostavoitteisesti. Tärkeintä kuitenkin on toiminnan kehittäminen ja toimivuus, haluttaisiin käyttää enemmänkin rahaa hyvään ja asioiden kehittämiseen. Tässä on variaatioita yritysten luonteen mukaan. Pienillä yrityksillä on pienempi mahdollisuus kehittää ja olla innovatiivisia, toisaalta ne ovat joustavia.

Terveyspalvelualalla kilpailu on kovaa ja kaikki yritykset ovat hyvin hintatietoisia. Yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole erityisetuja vaan markkinoilla ehdot ovat kaikille samat.

”Ei ole tullut vastaan, että otettiin teidät, koska olette yhteiskunnallinen yritys. Kyllä he katsovat, mikä on se hinta. Varsinkin julkisella sektorilla, yksityisellä sektorilla voidaan osata ajatella, että mikä on laatu ja mikä on hintalaatusuhde heidän tarpeisiinsa.” (Litterointi 2)

Tuotettu voitto käytetään eri tavalla. Yrityksissä, joissa omistajapohja on säätiö, yrityksen varoja ohjataan paljon säätiöiden kautta niiden muihin projekteihin tai jätetään oman toiminnan kehittämiseen. Pienemmissä yrityksissä mahdolliset voitot ohjataan yrityksen toiminnan kautta yhteiskunnallisten tavoitteiden kehittämiseen.

”Taloudellinen kannattavuus on perusedellytys. Jos elinkelpoisuus eli jos me ei tuoteta, niin eihän mekään pystytä toimimaan eikä tehdä vaikuttavuutta.” (Litterointi 2)

”Tämä on voittoa tavoittelematon, osinkoa jakamaton. Mutta toki liikevoittoa täytyy tuottaa, että pystytään investoimaan. Osinkoa ei jaeta omistajille. Non-profit organisaatio eli nollatulos sinänsä riittää.” (Litterointi 4)

Voittoa tavoitteleva ja voittoa tavoittelematon toiminta eivät ole ristiriidassa keskenään. Yhteiskunnallinen yritys eroaa perinteisestä voittoa tavoittelevasta yrityksestä voitontavoittelun luonteen mukaan. Tutkimuksen kohteena olevissa yhteiskunnallisissa yrityksissä voidaan havaita Pereido & McCleanin tunnistama ”hybridisyys”. Koska voitontavoittelua ei tehdä oman edun nimissä vaan yhteiskunnallisten vaikuttavuuden mahdollistamisen ehdoilla ja yritysten arvolähtökohdista, yritykset toimivat sekä sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tavoitteidensa mukaisesti, mutta kilpailutalouden sääntöjen mukaan. Yrityksistä voi havaita aikaisemmassakin tutkimuksessa (esim. Dees 1998, Tan & ym. 2004) määritellyn eron voitontavoittelun suhteen. Yhteiskunnalliset tavoitteet ohjaavat liiketoiminnassa saadun voiton käyttöä ja voitoista käytetään vähintään 51 % tavoitteiden edistämiseen joko oman toiminnan kautta tai sitten eri projektien kautta.

”Yhteiskunnallisuus näkyy juuri tässä toiminnassa. Toki liiketoiminnallisesti täytyy tehdä voittoa. Mutta se, että me huomioidaan arvot paremmin, ja jos tehdään voittoa, se hyödynnetään henkilöstöön ja kuntoutujiin.” (Litterointi 6)

”Ihmisarvon puolustaminen ja omassa työssä myöskin, halutaan puolustaa sitä. Mutta yrityksen tehtävä on tehdä se liiketaloudellisesti kannattavaksi. Me ei olla yleishyödyllinen yhdistys.” (Litterointi 7)

Santosin mukaan organisaatiot, joilla on sosiaalinen missio maksimoivat arvonluonnin asiakkailleen ja tyytyvät sisäiseen arvonlisäämiseen vain sillä tavoitteella, että pystyvät ylläpitämään organisaation toimintaan ja investoimaan kasvuun (Santos 2012, 339). Tämä ilmiö voidaan löytää myös aineistosta.

Organisaatiot toimivat kilpailutalouden ja liiketoiminnan ehdoilla, mutta saadut varat käytetään oman toiminnan kehittämiseen tai perusprosessien parantamiseen.

”Sen verran yritetään saada plussia, että saadaan investointivaraa ja kaikki se plussa mitä saadaan kerrytettyä, käytetään oman toiminnan kehittämiseen, korjaustöihin ja hankintoihin.”
(Litterointi 4)

Pitää huomioida, että Yhteiskunnallinen yritys –merkin saaminen edellyttää vähintään 51 % voitoista käytettäväksi takaisin organisaation toimintaan tai yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen.

Voitontavoittelun luonne erottaa yhteiskunnallisen yrityksen kilpasisarestaan. Vaikka yritykset pyrkivät tuottamaan voittoa, merkittävä on ero, mitä tarkoitusperiä varten voittoa tavoitellaan. Santosin (2012, 337-340) erotus arvон luomisesta ja sieppaamisesta auttaa tunnistamaan voitontavoittelun luonneroja. Niin yhteiskunnalliset kuin perinteisetkin yritykset pyrkivät toimimaan voitokkaasti säilyäkseen hengissä, mutta yhteiskunnallisissa yrityksissä saavutetut voitot pyritään käyttämään täysimääräisesti sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen tai parantamiseen. Arvontuotto ei ole itsetarkoitus vaan väline sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Santosin (2012, 345) mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyyden avaineroavuus verrattuna kaupallisesti orientoituneeseen yrittäjyyteen voidaan löytää siitä, että yhteiskunnalliset yritykset etsivät mahdollisuuksia arvontuontiin ilman arvonsieppaamisen potentiaalia. Ensinnäkin yhteiskunnalliset yritykset tähtäävät etsimään kestävää ratkaisua havaittuihin ongelmiin, ei kestävää etulyöntiasemaa organisaatiolleen. Toiseksi yhteiskunnalliset yritykset sisäistävät logiikan mahdollisuuksien luomisesta myös muille (empowerment) niin ulkoisesti kuin organisaation sisälläkin, kun perinteisesti on pyritty kontrolliin ja hallittavuuteen.

Sidosryhmät näkyvät voitontavoittelussa ja tavoittelemattomuudessa kilpailijoiden ja kilpailussa pysymisen näkökulmasta. Kilpailijoiden ja markkinoiden toiminta on otettava huomioon ja omaa toimintaa on analysoitava

sitä kautta. Palveluja tuotetaan asiakkaille, hintojen on oltava kilpailukykyisiä ja laadun korkea.

Yrityksen omistajat määrittävät miten tulot käytetään ja millainen on oman toiminnan kehittämisen ja uuden luomisen suhde. Omistajapohja pyrkii käyttämään tulot arvolähtöiseen hyvään, mutta voittoa on tehtävä, jotta yritykset pysyvät kilpailussa mukana. Oma toimintaa on myös kehitettävä, prosessien hallinta ja liiketoiminnan kannattavuus ovat tärkeitä. Etenkin johtajilla on vaativa tehtävä tasapainoilla kahden sinällään erisuuntaisen tavoitteen kanssa: olla liiketoiminnallisesti kannattavia, mutta samalla pyrkiä yrityksen arvojen mukaisten tavoitteiden edistämiseen.

5.2.4. Resurssitietoisuus ja riskienotto

Terveyspalvelut ja niiden tuottaminen on vahvasti kilpailtu ala, jossa marginaalit voivat olla yllättävänkin pieniä. Yritysten on oltava hyvin perillä resurssiensa käytöstä ja resurssitietoisuus on tärkeää. Yhteiskunnallisiin yrityksiin liitetään rajattujen resurssien luova käyttö ja korkea resurssitietoisuus. Tämä ei sinällään ero perinteisistä yrityksistä, jotka myös suurin osa joutuu kilpailemaan markkinoilla, joissa resurssit ovat rajallisia.

Haastatelluissa yrityksissä resurssien käyttöä seurataan tarkasti, mutta riskejäkin pyritään ottamaan aktiivisesti. Riskejä otetaan, kun se resurssien puitteissa on mahdollista, mutta perustoimintaa ei riskeerata. Etenkin hoitoalan yrityksissä voittomarginaalit ovat pienet ja pienemmällä yrityksillä ei ole niin paljon mahdollisuuksia testata eri toimintoja vaikka haluja olisi. Lääkäri- ja terveyspalveluja tuottavat yritykset toimivat suuremmalla pelivaralla.

Innovatiivisuus ja riskienotto ovat myös vahvasti johtaja- ja omistajasidonnaista, minkälaisia riskejä johto on valmis ottamaan ja miten he ajattelevat / näkevät tulevaisuuden ja sen kehityksen. Ero sillä, mitä terveyspalveluita organisaatio tuottaa on eroa vaikutta uusien projektien käynnistämiseen. Vanhuspalveluissa ja hoitotyössä marginaalit ovat pienemmät, terveys- ja lääkäripalveluissa marginaaleja jää enemmän käyttöön. Aineiston tulkinnassa on huomioitava haastateltujen yritysten koko ja resurssien käytön mahdollisuudet. Yritysten koko, liikevaihto ja –voitto vaihtelevat yhden hengen yrityksestä

monisatapäiseen organisaatioon ja kymmenien tuhansien liikevaihdosta kymmeneen miljooniin euroihin. Tämä vaikuttaa resurssien käyttöön.

Deesin (1998, 5-6) mukaan yhteiskunnalliset yrittäjät toimivat rohkeasti rajatuista resursseista huolimatta. He eivät ole sidottuja sektorin normeihin tai perinteisiin. He ottavat laskelmoituja riskejä ja hallitsevat toiminnan varjopuolia, takaiskujen tai epäonnistumien välttämiseksi. Tällaista ajattelua voidaan osittain löytää myös aineistosta. Etenkin osa yrityksistä toimii rajallisin resurssein, joka vaatii luovia ratkaisuja. Isoimmilla yrityksillä on enemmän pelivaraa.

Terveyspalveluiden tuottaminen vaatii kuitenkin tietyssä määrin riskitöntä ja varmaa toimintaa: potilaiden ja sairaiden terveydellä tai hyvinvoinnilla ei voi ottaa riskejä tai kokeilla radikaaleja uudistuksia vaan heidän hyvinvointinsa tulee ensisijaisesti turvata. Kaikki haastatellut yritykset korostivat tämän tekijän tärkeyttä.

Kun potilaiden tai asiakkaiden palvelu on turvattu ja sen laatu taattu, yritykset hakevat innovatiivisuutta ja uusia ratkaisuja toiminnan järjestämisestä tai organisaation prosessien kehittämisestä. Ydintoiminnan eli potilastyön kehittämistä kokeillaan ja uusia toimintatapoja, kun uskotaan niistä olevan oikeaa hyötyä potilaille.

”Kaikkia näitä tarvitaan, riskinottoa ja uudistumiskyky edellyttää sitä. Mutta täytyy kuitenkin turvata se yrityksen toiminta sellaisella perusbisneksellä, että tiedetään mikä on turvallista ja kannattaa tehdä.” (Litterointi 1)

Riskienottoa pitää olla ja sitä löytyy kaikista organisaatioista. Organisaation koolla on toki vaikutusta siihen, miten riskejä arvioidaan ja miten eri projekteihin lähdetään mukaan. Riskienotto jakautuu uusien palveluiden kehittämiseen tai liiketoiminnan kehittämiseen kuitenkin perustoimintaa riskeeraamatta. Liiketoimintaa kehitetään tehostamisen näkökulmasta yrityksen sisällä, uusia palvelukonsepteja usein yhteistyössä jonkin toisen organisaation kanssa. Näin myös riskit jakaantuvat.

”Riskienotto on iso haaste, koska meillä ei ole pääomia omassa taseessa eikä monikansallisia pääomasijoittajia eli siinä mielessä

meidän riskinotto-kyky ei ole iso. Tällöin omaa toimintaa pitää kehittää päivittäisten toimintojen kautta.” (Litterointi 7)

Myös perinteiset yritykset ottavat riskejä. Huomionarvoisempaa on se, että liikutaan sosiaalialalla ja asiakkaina ovat ihmiset ja heidän hyvinvointinsa. Riskienoton on oltava hallitumpaa, koska potilaan hyvinvointia ei voi vaarantaa.

Resurssit on otettava huomioon sidosryhmänäkökulmastakin, miten tuotetaan palveluita asiakkaille, tarpeeksi tehokkaasti, mutta omistajien arvoja mukaillen. Asiakas pohja rajoittaa riskienottoa, koska ollaan suoraan ihmisten kanssa tekemisissä, perustoimintoihin ei voi suoralta kädeltä lähteä tekemään suuria muutoksia. Projekteissa yritykset tekevät yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, joka jakaa otettua riskiä pienemmäksi. Säätiöomistajuus helpottaa myös riskienottoa, sillä säätiöstä on mahdollista ohjata varoja yritysten toimintaan.

Julkisen sektorin ollessa asiakkaan palvelujen kilpailutus vaikuttaa mahdollisuuteen ottaa riskejä tai luoda uutta. Pienemmissä yrityksissä uusi kilpailutilanne on aina riski.

”Koska me toimitaan julkisen puolen sektoreiden kanssa, tarjouskilpailut ovat tietyllä tavalla aina riski, ne tulee tehdä tietyllä tavalla ja ovat tietyn tyyppisiä. Hinta on tärkein asia eikä laadullakaan niin väliä. Vaaditaan asioita vanhanaikaisesti, kun meillä olisi näkemyksiä paljon pidemmälle.” (Litterointi 5)

5.2.5 Laki, rajoitukset ja vaikuttavuus

Monet haastatelluista yrityksistä toimii vahvasti sidoksissa julkisen sektorin kanssa, esimerkiksi Kela ja kunnat ovat monien kumppaneita. Yritykset joutuvat toimiaan julkisen sektorin kilpailulainsäädännön puitteissa ja monet myös kokevat julkisen sektorin kanssa toimimisen osittain rajoittavana, kun organisaatiot haluaisivat kehittää toimintaansa ja luoda uusia toiminta- ja palvelukonsepteja.

Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyy pyrkimys vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan. Kaikki haastatellut yritykset toimivat jossakin vaikuttavuuselimessä ja pyrkivät omalta osaltaan vaikuttamaan suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja sosiaalisen hyvän tuottamiseen. Yritykset ovat tai

ovat olleet mukana mm. eri tutkimushankkeissa, sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen suunnitteluun, Käypä hoito -ohjeistuksen laatimisessa ja eri julkisrahoitteisten toimijoiden hankkeissa tai projekteissa mukana. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan myös julkiseen keskusteluun esimerkiksi sosiaalisen median, kuten Facebookin tai Twitterin kautta.

Yritykset eivät toimi institutionaalisessa tyhjiössä vaan niiden toimintaa säätelee valtio ja erilaiset säädökset ja rajoitukset. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinaorientoituneiden yritysten kanssa samalla kentällä. Valtio ja sen instituutiot määrittävät ja ylläpitävät tätä kenttää, sen laillista rakennetta ja vahvistavat sitä. (Santos 2012, 340-341). Suomessa terveystaloudella on tarkasti säännöstelltyä ja tietyt kriteerit täytyy esimerkiksi kilpailutilanteessa täyttää. Yhteiskunnalliset yritykset kokevat, että he pystyisivät toimimaan tehokkaammin ja tuottavammin verrattuna julkiseen sektoriin. Yksityinen yritys koetaan joustavampana ja tehokkaampana. Kuitenkin organisaatioissa ymmärretään myös realiteetit ja niihin sopeudutaan.

Etenkin yritykset, jotka toimivat läheisesti julkisen sektorin kanssa, kokevat julkisen sektorin kilpailutukset haastavana pitkän aikavälin toiminnan suunnittelussa. Yritysten mukaan julkisella sektorilla on paljon variaatiota siitä, millä tavalla terveystalouden tuottavuutta arvioidaan. Kunnissa ja kuntayhtymissä on eroja palvelutuotannon pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnittelussa. Tilanne on kuitenkin muuttumassa sosiaali- ja terveystalouden muutoksen myötä, joka lisää asiakkaan valinnanvaikutusta. Haasteltavat yritykset näkevät sosiaali- ja terveystalouden palvelu-uudistuksen mahdollisuutena, mutta ovat osittain epävarmoja ja jännityksessä siitä, miten uudistus tulee käytännössä toteutumaan.

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat usein kentällä, jossa valtio pyrkii säästöihin ja tehostamaan toimintaa. Kuitenkin julkisen sektorin tehostamispyrkimykset ylläpitävät toimintamenettelyjä, jotka voivat olla haitaksi, kun arvioidaan pitkän aikavälin tuottavuutta ja säästöjä. Valtion säännökset ja lakisääteiset rajoitteet on luotu säilyttämään markkinataloudellista toimintaa ja kilpailtuja markkinoita sillä ajatuksella, että markkinatalous tuo suurinta mahdollista taloudellista hyötyä yksilölle ja yhteiskunnalle (Adam Smithin ja Joseph Schumpeterin

taloustieteen teorian). Kuitenkaan markkinat eivät toimi tyhjiössä ja taloudelliset tulot jakautuvat epätasaisesti. Lisäksi valtiot usein uudelleen jakavat näitä epätasaisia tuloja erilaisten tukien ja etujen muodossa. (Santos 2012, 340-341.)

Yhteiskunnallinen yritys pyrkii luomaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja luoda lisäarvoa pitkällä aikavälillä (Dees, 1998, 5). Nopeat ratkaisut eivät ole vastaus. Teorian ja tavoitteiden eripaisuus käytännön rajoitteiden kanssa luo ristiriitaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnalle. Etenkin julkisen sektorin kanssa työskentelevät yhteiskunnalliset yritykset joutuvat suunnittelemaan toimintaansa kilpailulainsäädännön mukaan kolmen vuoden kilpailutuksen toimesta. Haastateltujen yritysten mukaan löytyy valtavasti kuntakohtaisia eroja siitä kuinka julkinen sektori on herännyt pitkän aikavälin tavoitteisiin ja säästöjen muodostumiseen, kun ajatellaan sosiaali- ja terveystalouden tuottamista pidemmän aikavälin sykleissä.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät vaikuttamaan ympäristöönsä ja vallitsevaan yhteiskuntaan. Ympäristö ja sen toimijat sidosryhmänä ovat yhteiskunnallisten yritysten toiminnan kohde ja vaikuttavuutta pyritään tuottamaan yhteiskuntaan joko suoraan median tai vaikuttavuuselinten kautta tai välillisesti auttamalla yhtä ihmistä tai ryhmittymää (sairaata, vanhukset, vammaiset) eli organisaatioiden asiakkaita.

Sosiaalisen vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa ja haastellut yritykset käyttävät eri menetelmiä vaikuttavuuden mittaamiseen. Mieliopidekyselyt, kuten asiakas- ja henkilöstökyselyt ovat jokaisen yrityksen toimintapaletissa. Myös julkisen sektorin käyttämät toiminnanarviointimittarit ovat käytössä.

Palvelutuotannossa on käytössä eri mittareita. Työterveyspalveluita tuottaessa vaikuttavuutta voidaan tehokkaasti mitata työpoissaolojen määrällä. Suoraa yhteiskunnallista vaikuttavuutta on vaikea arvioida vaan vaikuttavuus tulee välillisesti asiakkaiden tyytyväisyyden ja terveydentilan sekä projektien arviointien kautta.

Yhteiskunnallisten yritysten vaikuttava toiminta on kaksitasoista: asiakas- ja potilastoiminnan kautta sekä vaikutus- ja päätöselimissä toimiminen ja tutkimustyö. Arjessa keskitytään päivittäiseen tekemiseen, jonka kautta yhteiskunnallisia tavoitteita saavutetaan. Lisäksi suora keskustelu sosiaalisen

median kautta sekä julkiseen keskusteluun osallistuminen ovat keinoja vaikuttaa yhteiskuntaan.

”Yhteiskunnallinen yrittäjäyys näkyy siinä, että pyritään vaikuttamaan yhteiskunnan päättäjiin sekä jonkin verran mediaan nostamalla esiin meidän mielestä tärkeitä asioita: mitä on hyvä hoito ja aika usein asiakasnäkökulmasta.” (Litterointi 7)

Yhteiskunnalliset yritykset joutuvat toimimaan lakien ja yhteisten rajoitusten puitteissa kuten mikä tahansa liiketoiminnallinen yritys. Sosiaali- ja terveysalalla on myös oma lainsäädäntönsä, joka tulee ottaa huomioon sekä julkisella sektorin kilpailutuksissa omat kriteerinsä. Lait ja rajoitukset ovat samat kaikille yrityksistä riippumatta. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on yrityksissä voimakkaasti läsnä ja se on yksi yrityksen tavoitteista ja pyrkimyksistä. Ympäröivä yhteiskunta ja sen muutoksia arvioidaan ja sen pohjalta pyritään kehittämään toimintaan. Vaikuttavuus tapahtuu arjen työssä, julkiseen keskusteluun osallistumisessa sekä suoraan eri vaikutus- ja päätäntäelimissä toimimisen kautta. Sidosryhmänä julkinen sektori on sekä vaikuttavuuteen pyrkimyksen kohde, kumppani sekä rajoite.

5.3 Yhteenveto tuloksista

Kommunikaatio ja kokonaisvaltainen yhteistyö ovat yhteiskunnallisille yrityksille tärkeitä. Sidosryhmiä kuunnellaan ja eri sidosryhmät vaikuttavat yritysten päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. Yhteiskunnallisen yrittäjäyden arvolähtöisyys ja eettiset toimintaperiaatteet ohjaavat koko organisaation toimintaa ja sitä kautta myös sidosryhmäsuhteita. Yhteiskunnallisen yrittäjäydellem ominaiset elementit ja sidosryhmien vaikutus nivoutuvat toisiinsa.

Organisaatioiden ydinsidosryhmiä ovat asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Yhteiskunta ja sen kehitykseen vaikuttaminen ovat merkittävänä osana yritysten toimintaa ja yhteiskuntaa voidaan pitää yhtenä sidosryhmistä. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan yhteiskuntaan suoraan tai välillisesti. Julkinen sektori, vaikuttavuuselimet, järjestöt ja asiakkaat ovat sidosryhmiä, joihin organisaatio pyrkii vaikuttamaan. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi henkilöstöön, välillisesti asiakkaiden sosiaaliseen piiriin kuuluviin henkilöihin sekä kilpailijoihin. Verkostomainen toiminta on vahvaa.

Yhteistyökumppaneiden, kuten muiden yritysten, järjestöjen tai julkisen sektorin toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitetyistä käsitteistä korostuu arvolähtöisyys, jatkuva kommunikaatio ja verkostoituminen sekä yhteiskuntaan vaikuttaminen suhteessa perinteiseen yrityskäsitykseen. Liiketoiminta nähdään välineenä arvoihin nojautuvien tavoitteiden saavuttamisena, ei itsetarkoituksena.

Innovatiivisuus, resurssienhallinta ja riskinotto ovat osa liiketoimintaa ja perusedellytys yrityksen toiminnan mahdollistamiseksi, ei yhteiskunnallisten yritysten erityisominaisuus. Asiakas on keskiössä. Asiakas ei ole tekijä, jonka avulla tehdään voittoa yritykselle vaan asiakkaan hyvinvointi ja tyytyväisyys ovat toiminnan tavoitteita. Voitokas liiketoiminta mahdollistaa organisaation toiminnan ja asiakkaan (tai asiakaskohderyhmän) hyvinvoinnin parantamisen ja sitä kautta yhteiskunnallisten arvojen toteutumisen.

Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen kuuluva arvolähtöisyys on koko toiminnan ydin, joka ohjaa myös sidosryhmäsuhteita. Yhteiskunnalliset arvot ja eettisyys läpäisevät koko organisaation toiminnan, oli kyse sitten liiketoiminnasta tai yhteiskuntaan vaikuttamisesta. Arvot ovat lähtöisin omistajista: heidän arvomaailmastaan ja tavoitteistaan. Yhteiskunnallisissa yrityksissä sidosryhmien kuuntelu ja jatkuvaa kommunikaatiota pidetään ehdottoman tärkeänä. Yhteiskunnallisuus ja sidosryhmät toimivat synergiassa, kumpikin vaikuttaa toisiinsa.

6 Johtopäätökset

Tämä tutkielma on pyrkinyt vastaamaan kysymykseen mitä on yhteiskunnallinen yrittäjyys ja miten yrityksen sidosryhmäsuhteet vaikuttavat yhteiskunnalliseen toimintaan. Tutkielmassa haastatellut yhteiskunnalliset yritykset toimivat kilpailutaloudessa, ne ovat voittoa tavoittelevia, terveyspalveluita tuottavia liiketoimintayrityksiä, joilla on missio luoda yhteiskuntaan kestävää hyvinvointia ja ratkaista sosiaalisia ongelmia pitkällä aikavälillä.

Yhteiskunnallisessa yrityksissä kaiken läpäisevä elementti on yrityksen arvot ja eettisyys. Yritys toimii omien arvojensa mukaan yhteiskunnallista tavoitetta tai

päämäärää kohti: lisäarvon tuottaminen yhteiskunnalle ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisu. Yhteiskunnallinen yritys pyrkii luomaan vaikuttavuutta liiketoiminnallaan. Sidosryhmien rooli nähdään merkittävänä ja olennaisena osana tätä prosessia.

Yhteiskunnallisen yrityksen liitetyt määritelmät, kuten innovatiivisuus, riskienotto ja resurssien hallinta ovat välineitä sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisessa. Ne ovat myös kaksijakoisia: osittain ne liittyvät omien prosessien tai liiketoiminnan kehittämiseen, toisaalta ne liittyvät uuden kehittämiseen ja jonkin ongelman ratkaisemiseen luovasti tai uudella tavalla. Näin tekevät myös perinteiset yritykset joten nämä ominaisuudet eivät sinällään erota yhteiskunnallista yritystä perinteisen, voittoa tavoittelevan yrityksen toiminnasta. Ero löytyy siitä, että yhteiskunnallisesti orientoituneet organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan suurempaa, yhteiskunnallista ongelmaa liiketoiminnallaan (kuten vanhusten hoito, yksinäisyys tai ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämien pitkällä aikavälillä) (Santos, 2012: sustainable solutions). Ne eivät etsi ja luo uutta vain edistääkseen omaa toimintaansa tai kasvattamalla omaa tulostaan /voittoaan/yrityksen kokoa sinänsä.

Analyysissa tunnistetut sidosryhmät ovat tärkeä ja olennainen osa yrityksen toimintaa. Yhteiskunnalliset yritykset tunnistavat ja toimivat sidosryhmälähtöisestä näkökulmasta. Sidosryhmiä kuunnellaan ja eri sidosryhmien intressit otetaan huomioon johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Yrityksen arvot ja eettiset toimintatavat ohjaavat myös sidosryhmätoimintaa. Keskustelu ja vuorovaikutus on voimakasta ja jatkuvaa. Asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa käydyt palautekyselyt ja -keskustelut, yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoituminen ja laaja yhteistyö ovat osoitus sidosryhmien kanssa verkostoitumisesta. Vaikuttaminen ja keskustelunavaukset mediaan, päätöksentekoaikavälissä ja tutkimusverkostoissa toimiminen ovat yksi yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteistä. Embracing eli vaikuttavuus ja lisäarvon ajatellaan lisääntyvän myös yhteistyökumppaneille. Arvontuottoa ajatellaan laajasti, ei pelkästään omiin intresseihin tuijottaen.

Liiketoiminnan dualistisuus näkyy, yrityksellä on sekä sosiaalisia että liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta yritykset eivät koe niiden olevan ristiriidassa

keskenään. Liiketoiminta on väline sosiaalisten tavoitteiden toteuttamisessa ja toisaalta yrityksen tulee toimia ja selvitä kilpailussa kuten kuka tahansa yritys. Yhteiskunnallinen yritys on arvolähtöinen yritys, jonka ytimenä on tuottaa yhteiskunnallista hyvää, mutta muistaa myös markkinatalouden selviytymissäännöt.

Yhteiskunnallisen keskustelun ja jatkotutkimuksen kannalta tutkielma nostaa esiin lisäkysymyksiä. Minkälaisissa verkostoissa yhteiskunnalliset yritykset toimivat ja miten ne ovat linkittyneet yhteiskunnalliseen päätöksentekoon? Tutkielmassa ei ole otettu huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien näkemyksiä yhteiskunnallisten yritysten arvolähtöisyydestä ja toimintaperiaatteista.

Yhteiskunnallisten yritysten toimintaperiaatteet antavat uutta näkökulmaa myös yritysmaailman ja sosiaali- ja terveystalouden järjestämiselle. Etenkin julkisella sektorilla terveystaloudella yhteiskunnallisista yrityksistä löytyy potentiaalia, kun mietitään pitkän aikavälin vaikuttavuutta ja säästöjä. Yrityksissä ei mennä kilpailutus edellä vaan katsotaan pidemmälle. Vaikuttavuudessa halutaan kestävyyttä ja pysyvyyttä.

Sosiaali- ja terveysministeriön uudistuksen vaikutukset tulevat olemaan merkittävä muutos myös terveystaloutta tuottavien yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa (Sote-uudistuksen tavoitteet (<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>)). Varmuutta uudistuksen vaikutuksista ei voida kuitenkaan vielä tietää. Merkittävänä uudistuksena haastateltavat yritykset pitävät ainakin asiakkaan valinnanmahdollisuuden lisäämistä. Silloin punnitaan, mikä merkitys sosiaalisella arvolla palveluiden valinnassa ja tuottamisessa. Yritykset eivät nojaa vain julkiseen sektoriin vaan hakevat ratkaisumalleja laajemmin. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta erilaisten kumppanuuksien kautta pidetään tärkeänä kehityksen ja selviytymisen kannalta.

Yritysten toiminnassa ja toimialan tulevaisuudessa uskotaan arvolutautuneisuuden lisääntyvän ja asiakassuhteissa yrityksen arvopohjan merkittävyyden nähdään kasvavan. Tosin tehokkuus ja laadukkuus nähdään myös jatkossa tärkeässä roolissa.

”Mä uskon, että arvoalinnat tulevat olemaan ostamisessa entistä merkittävämmässä asemassa.” (Litterointi 4)

Tämän tutkielman tuloksista ei voida vetää kovin yleistettäviä johtopäätöksiä ja näkemykset yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja sidosryhmäsuhteista edustaa täysin haastateltujen omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Tuloksia voidaan kuitenkin tulkita ja tarkastella näistä lähtökohdista. Tutkielmasta tehtyjen havaintojen perusteella yhteiskunnalliset yritykset ovat esimerkkejä tehokkaista yrityksistä, jotka toimivat rajallisin resurssein, ottavat kaikessa toiminnassa huomioon työntekijät asiakkaat sekä vallitsevan ympäristön.

Yhteiskunnallinen yritys eroaa perinteisestä yrityksestä arvolähtöisen toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen pyrkimyksen avulla. Arvo tehdä ja tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja parantaa ihmisten hyvinvointia ohjaa koko organisaation toimintaa kilpaillulla terveystalouselämyksellä. Yhteiskunnallinen yritys on myös mukana tutkimuksen, kehityksen tai vaikuttavuuselimien kautta yhteiskunnan kehityksessä ja muutoksessa. Yhteiskunnalliset tavoitteet ja arvolähtöisyys ovat yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan ydin, tavoitteena on luoda arvokasta liiketoimintaa.

Lähteet

Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. Technology Innovation. *Management Review*. 22-27.

Berman, Shawn L; Wicks, Andrew C; Kotha, Suresh; Jones, Thomas M. 1999. "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance" *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506

Bland, Jonathan (2010). *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Iso-Britannian malli ja sen kokemukset*. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet. 22/2010. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Dees, J. Gregory (1998). The Meaning of 'Social Entrepreneurship'. Graduate School of Business. Stanford University

Carroll, A. B. and Näsi, J. (1997), Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6: 46–51. doi: 10.1111/1467-8608.00047

Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* (Academy of Management) 20(1), 70. doi:[10.2307/258887](https://doi.org/10.2307/258887). [JSTOR 258887](https://www.jstor.org/stable/258887).

FIBS Yritysvastuuverkosto. *FIBSin yritysvastuututkimus 2015*. http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_yritysvastuuverkosto_Yritysvastuututkimus2015.pdf

Freeman, R. Edward. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. 4(4), 409-421.

Freeman, R. Edward. (1998). A stakeholder theory of the modern corporation, in Pincus, L. B. (Ed.). *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, Singapore, 171-181.

Freeman R. Edward; Harrison Jeffrey S. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.

Freeman R. Edward. (2010). *Strategic Management*. Iso-Britannia: Cambridge University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hjorth D. & Steyaert C. (2006). *Entrepreneurship as Social Change – A Third Movements in Entrepreneurship Book*. UK: Edward Elgar Publishin Limited.

Houtbeckers, Eeva (2014): Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimijoiden kirjo Suomessa. *Tieteessä tapahtuu*, 32(3), 7-11.

- Huybrechts, Benjamin; Mertens de Wilmars, Sybille; Rijpens, Julia (2014). "Reference: Explaining Stakeholder Involvement in Social Enterprise Governance Through Resources and Legitimacy" *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge. New York.
- Johnson, Richard A; Greening, Daniel W. (1999). "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance". *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert, L (1978). *The Social Psychology of Organizations*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 361.
- Key, Susan (2011). "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management Decision, Business Ethics Quarterly*, 37(4), 317-328.
- Leech, Beth L. (2002). "Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews" Rutgers Univeristy. PSONline. www.apsanet.org
- Marcon, Giuseppe & Dorigo, Lorenzo (2012). Stakeholder Theory and Care Management: An Inquiry into Social Enterprises. Department of Management, *Università Ca' Foscari Venezia Working Paper No. 21/2012*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2178945>
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley L. & Wood. Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvonluomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. Acta Universitatis Tamperensis 1387. Tampere: Tampere University Press.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, 65–72.
- Nicholls, A. (2006), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, OUP Oxford, Oxford.
- OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD, Paris.
- OECD (2003a), *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, OECD, Paris.
- OECD LEED Forum on Social Innovations,
www.oecd.org/cfe/leed/forum/socialinnovations
- Peredo, A.M. & McLean M. (2006) Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56–65.
- Phillips, Robert (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Phillips, Robert A; Freeman, R. Edward (2015). "What Stakeholder Theory Is Not"
- Pöyhönen, Eveliina; Hänninen, Esko; Merenmies, Jaana; Lilja, Inka; Kostilainen, Harri; Mankki, Jussi (2010) *"Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä?"* Yhteinen yritys –hanke.
- Townsend, David M; Hart, Timothy A. (2008). Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 685-700.
- Tan, W-L & J. Williams, T.-M. Tan, T.-M. (2005) Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 353–365.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 02.03.2016.)
- Schreier, Margrit (2012). *"Qualitative Content Analysis in Practice"*. London. Sage Publications Ltd.
- Taipale, Ilkka (2006) *100 sosiaalista innovaatiota Suomesta*. Helsinki: Itämerikeskussäätiö: Kunnia, 2006
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vuorela, Suvi (2005). *Haastattelumenetelmät*. Teoksessa Ovaska, Saira; Aula, Anne & Majaranta, Päivi. (toim.). *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, 37-52.
- Weerawardena, Jay & Sullivan Mort, Gillian. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Weerawardena, Jay & Sullivan Mort, Gillian & Carnegie K. (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.

Liitteet

LIITE 1. Haastattelukysymykset – kysymysrunko

YLEISTÄ – YHTEISKUNNALLINEN YRITYS

Kuka olet ja mitkä ovat vastualueenne yrityksessänne?

Kerro hieman yrityksestänne, mikä on toimialanne ja miten toimitte?

Yrityksenne tausta ja historia lyhyesti?

Kerro omin sanoin miksi yrityksenne on yhteiskunnallinen yritys. Miksi yky eikä perinteinen?

Miksi päätitte hankkia yhteiskunnallinen yritys -merkin?

Mitä etua / hyötyä koette saavanne yhteiskunnallinen yritys –nimikkeestä?

ARVOT

Mihin arvoihin yrityksenne toiminta perustuu?

Mikä on yrityksenne tavoite? Mihin pyritte?

Miten otatte asiakkaanne/tuotteenne huomioon toiminnassanne?

Miten panostatte henkilöstöönne?

Miten yhteiskunnallisuus näkyy arvoissa ja toiminnassanne?

RESURSSIT JA RAHOITUS

Minkälaisella rahoituksella yrityksenne pyörii? Miten rahoitus muodostuu julkinen / yksityinen / liikevoitto?

Onko kaikki toiminta tulosperustaista?

Mihin käytätte (millaisiin projekteihin) käytätte voittonne? (väh. 51 %)

Miten pyritte kehittämään toimintaanne? (kasvu?) pitkä ja lyhyt aikaväli

Millaisilla resursseilla / pelivaralla toimitte?

Miten vastaatte eri rahoittajille? Onko teillä monia eri tulonlähteitä?

Miten haluaisitte kehittää liiketoimintaanne rahoituksen, tulojen ja menojen kannalta?

Näetkö ristiriitaa eri sidosryhmien kesken? Miten sidosryhmien intressit otetaan huomioon

1/2

VAIKUTTAVUUS JA INNOVAATIOT

Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyy sosiaalisen ja yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Miten mittaatte tätä? Onko teillä eri mittareita käytössä?

Miten mittaatte vaikuttavuutta yrityksessänne?

Miten kehittäte toimintaa, innovaatiot?

Onko teillä yhteistyötä julkisen hallinnon kanssa?

Pyrittekö muuttamaan jotenkin toimialanne toimintaa yleisesti?

Kuinka vakaata toimintanne on, otatteko paljon riskejä?

Pyrittekö tehostamaan toimintaanne? Miten?

Minkälaisia yhteiskunnallisia tavoitteita toivoisitte saavuttavanne?

Miten kannustatte työntekijöitänne?

Miten tavoitteitanne pyritään edistämään pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä?

Miten vaikutatte ympäristöön, millaisen vaikutussäteen toiminnallanne olevan?

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYDEN TULEVAISUUS

Olette lähteneet ennakkotapauksina mukaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen mukaan.

Miten näette ydyn kehittyvän tulevaisuudessa Suomessa?

Entä toimiallanne näkökulmasta?

Miten huomioitte ympäristön, lähipiirin toiminnassa. Miten koette vaikuttavanne yhteisössä?

Mitä tavoitteita teillä on tulevaisuudelle?

Onko sinulla vielä jotakin lisättävää keskusteluumme liittyen?

2/2

LIITE 2. Haastatellut yritykset

Kaikki haastattelut toteutettu marraskuun 2015 aikana.

YRITYS
Caritas Lääkärit Oy
Diacor Terveyspalvelut
Dr Geri Oy
Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy
Invalidiliiton Kuntoutus Oy
Kaunialan Sairaala Oy
Mimmin terapia Oy
Tietotaito Group Suomi Oy