

Riitta Laulajainen

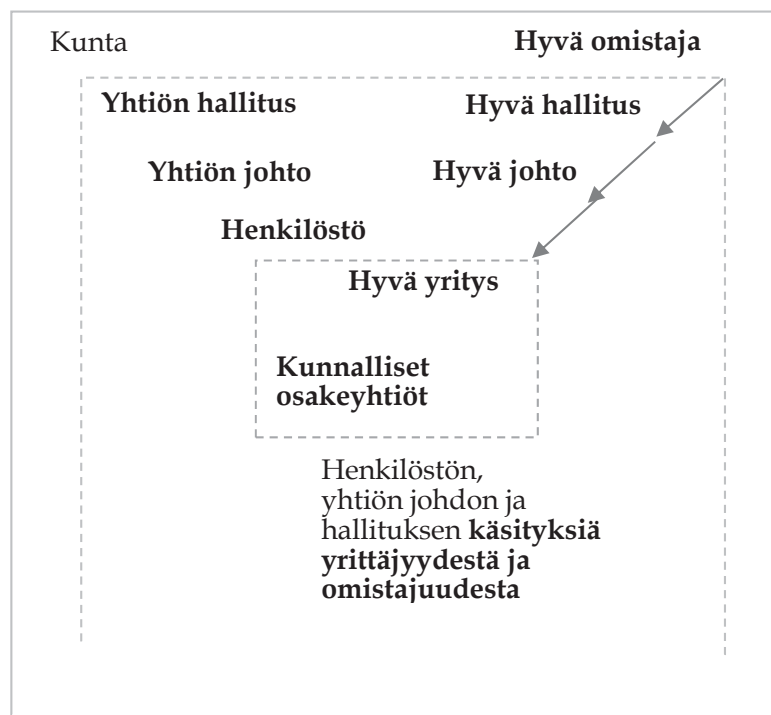
Kaupunki yrittäjänä

Kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajien käsityksiä yrittäjyydestä ja omistajuudesta

Toimielimet ja toimijat:

Julkinen hallinto

Yrityksen arvoketju:



Riitta Laulajainen

Kaupunki yrittäjänä

Kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajien käsityksiä
yrittäjyydestä ja omistajuudesta

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen Gamma-salissa
joulukuun 5. päivänä 2013 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics, in building Agora,
hall Gamma, on December 5, 2013 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Kaupunki yrittäjänä

Kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajien käsityksiä
yrittäjyydestä ja omistajuudesta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 137

Riitta Laulajainen

Kaupunki yrittäjänä

Kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajien käsityksiä
yrittäjyydestä ja omistajuudesta



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Harri Hirvi

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Riitta Laulajainen

URN:ISBN:978-951-39-5457-4

ISBN 978-951-39-5457-4 (PDF)

ISBN 978-951-39-5456-7 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

ABSTRACT

Laulajainen Riitta

The City as an Entrepreneur. The representatives of two municipal companies' perceptions of entrepreneurship and ownership

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 195 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 137)

ISBN 978-951-39-5456-7 (nid.)

ISBN 978-951-39-5457-4 (PDF)

English summary

The aim of the study is to examine the phenomenon of entrepreneurship and ownership in municipal limited companies. This aim was carried out through a survey of personnel, leaders, and the municipal board, and an examination of how these subjects understand entrepreneurship and ownership in their work.

The main research problem is: What are the perceptions of entrepreneurship and ownership of these groups? Three more specific sub-questions are: How do they understand entrepreneurship and ownership? How do they experience those emotionally? What are the entrepreneurship and ownership perceptions in operation? In this study the phenomenon also includes the concepts of intrapreneurship and psychological ownership.

The target groups of the study are the personnel, leaders and the board in two Municipal limited companies on the West Coast of Finland. Both companies are 100 percent owned by the city. The empirical data for this study was collected through theme-based interviews. In each group there were two open personal interviews. The phenomenographic approach was used in the research. The research framework consists of the company's value chain: a good owner whose message is transmitted through to a good board and leader. The result is a good company or a good business. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003).

The research findings partly supported the model of value chain, but the interviews also produced some new perceptions, like the emotional ones. The data limitations, however mean that the results are not widely generalisable.

Keywords: corporate governance, entrepreneurship, intrapreneurship, municipality, ownership, personnel, phenomenography, psychological ownership

Author's address Riitta Laulajainen
Järvenkorventie 12 C 11
90550 Oulu
tel. +358 400 903195
email: riitta.laulajainen@netti.fi

Supervisors Professor Matti Koiranen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Docent Antero Koskinen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Docent Juha Kostainen
University of Tampere

Opponent Docent Juha Kostainen
University of Tampere

ESIPUHE

Tämän tutkimuksen suunnitelma valmistui keväällä vuonna 2007. Tutkimukseen liittyvä työ on toteutettu palkkatyön ohella. Vuosina 2009–2010 oli taukoa opiskelusta. Haastattelut toteutin vuonna 2012. Tutkimuksen alkuun ja valmistumisen mahdollistumiseen ovat vaikuttaneet monet tekijät. Mikä onkaan satumaa? Tutkimustyöskentelyyn tähtäävän toiminnan sai itsessäni alkuun ulkoinen kimmoke. Se oli kunnallisten osakeyhtiöiden tiimi, jonka jäsenet työskentelevät innovatiivisesti työtään kehittäen, itsensä likoon laittaen, kuten yrittäjät. Työssään he ovat vastuullisia ja kannattavuuteen tähtääviä. Tämän tiimin parissa sain aloittaa vuonna 2004. Kiitollisin mielin muistelen yhteistä kuuden vuoden työaika, jonka jälkeen jatkoin tutkijana kouluttajan työn ohella.

Kiitos professori Matti Koiraselle inspiroivasta ja luotettavasta ohjauksesta, jonka avulla oma sisäinen yrittäjäyys tutkimustyön hyväksi sai vahvistua. Työn esitarkastamisesta ja arvokkaasta palautteesta kiitos dosentti Antero Koskiselle ja dosentti Juha Kostiaiselle. Erityiskiitos Senior Vice President, Urban Development and Corporate Relations at YIT Corporation, DI, HTT, dosentti Juha Kostiaiselle hänen lupauduttuaan opponentiksi työlleni. Tärkeä ryhmä tämän työn kannalta on ollut kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstön, johdon ja hallituksen edustajat, jotka lupautuivat tutkimukseen mukaan ja tekivät tutkimuksen mahdolliseksi, kiitos teille.

Kiitokset yrittäjyyden jatkotutkintojen seminaariryhmän innokkaille jäsenille Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa sekä Centriassa. Kirjastopalveluja haluan kiittää ystävällisestä avusta, sekä Oulun että Jyväskylän yliopistossa. Julkaisukoordinaattori Pekka Olsbo, professori Tuomo Takala, Oulun yliopisto, kiitos julkaisuprosessiin liittyvistä työvaiheista. Kiitos, informaattikko Marita Jokinen, perehdytyksestä lähdeluettelon ulkoasuun. Jorma Lämsälle Oulun yliopistossa ja Juvenes Printille, kiitos kopiointipalvelusta. Kiitos KTT Marketta Koskinen, että jaoit tutkijan kokemuksiä kanssani, niistä oli paljon apua työn eri vaiheissa. Kiitos asiantuntijuuden omaaville kielenhuoltajille, joita tässä tutkimuksessa ovat FT Pirkko Kukkohovi ja äitini FM Pirjo Laulajainen sekä englannin kielen osalta Robert Gear. Väitöstilaisuuden ja karonkan asusta kiitos Aune Dahlströmille.

Tutkimuksen valmistuminen kietoutuu kiinteästi henkilökohtaiseen elämäni. Suuri kiitos kuuluu myötäeläville tukijoukoille, ystäville. Seija Tikamäki on kannustanut minua perheineen ja tukenut kaikessa. Työtäni on luottamuksellisesti esitarkastellut ”siskoni” Pirjo Tapanila, jonka avustuksella esimerkiksi lähteiden löydettävyys tekstissä tuli tarkastettua. Kiitos myös tehtävään myötävaikuttaneille, Tuomolle ja Iitalle, Pirjon perheelle. Pitkäaikaisin ystäväni Kirsten Borgström teki asiantuntevaa työtä tutkimuksen asemoinnin kanssa. Yrittäjä, oman alansa Grand Old Lady Liisa Saukkonen, tarkasteli työn otsikoiden yhtenäisyyttä. Bobby Saukkosta kiitän väsymättömästä lenkkiseurasta ja ruokapalvelusta, joita hoidit Liisan avustuksella. Mervi Grip perheineen ja tallikavereineen ovat suoneet minulle tarvittavaa taukoa työhön.

Tutkijan työn vaiheita jakoi kanssani purjehdussisko Heli Pääatalo sekä hevosystävä Leena Ruopsa oman valmistuvan tutkimuksensa kanssa. Arvokkaita keskusteluja kävin kesäisellä seilausmatkalla Taina Kyrönlammen (väitös 2007) kanssa sekä Pirkko Kukkohovin (väitös 2011) seurassa.

Kauppätieteitten saralla kiitän oppimiskipinästä opettajaani Aila Virtasta 1980-luvulta ja Matti Koirasta 1990-luvulta. Purjehdukseen liittyvistä opeista (esimerkiksi luovi ja elämänlanka) on apua muillakin elämän alueilla. Niistä kiitän purjehduskoulun rehtori Hannu Lounilaa ja opettaja Kari Lukkarilaa sekä seilaussiskoani Anna-Mari Ojutkangas-Hedlundia perheineen 1990-luvulta ja Heli Meriläistä. Liisa Saukkosen ratsastusvalmennus 2000-luvulla on opettanut, että joidenkin asioiden ymmärtäminen vaatii enemmän aikaa.

Rolf "Roope" Blomqvist on tuonut mukavia tarinoita työn lomaan ja kii-reettömyyden tuntua. Pitkäaikainen ystäväni Eeva Laatikainen on auttanut esimerkillään, jaksamalla läpi elämän tuomien muutoksien ystävällisin mielin. Muille kiitos ymmärryksestä, jos olen loistanut poissaolollani tutkimustyön viedessä ajan ja huomion.

Olen kiitollinen läheisilleni, rakas pikkuveljeni Sami ja puoliso Kristiina, kummityttöni Saima Kanerva, sisarukset Varpu Tuulia, Kastehelmi ja Nestori Jonathan. Kiitos ymmärryksestä, olen jäänyt pois synttäreiltä, enkä nähnyt sitä taitoluisteluesitystäkään. Alusta alkaen kaiken ovat mahdollistaneet äitini Pirjo ja edesmennyt isäni Aulis.

Oulussa 23.10.2013

Riitta Laulajainen

*"Maailma on olemassa vain sinun silmissäsi - sinun käsityksessäsi siitä.
Voit tehdä sen niin suureksi tai niin pieneksi kuin haluat."*

(F. Scott Fitzgerald)

KUVIOT

KUVIO 1	Viitekehys, yrityksen arvoketju	18
KUVIO 2	Tutkimuksen asemointi muihin tieteenaloihin nähden	20
KUVIO 3	Kaupunki yrittäjänä -tutkimuksen sisälllys	21
KUVIO 4	Julkisyhteisöjen päätyypit	23
KUVIO 5	Kunnan hallinto-organisaatio	24
KUVIO 6	Kunnallisten yhtiöiden toiminta.....	27
KUVIO 7	Perinteinen ja uuden ajan palvelutuotanto	30
KUVIO 8	Omistajaohjaus ja yhtiökokous	31
KUVIO 9	Kunnan hallinnon ja kunnan osakeyhtiön hallinnon kytkentä.....	33
KUVIO 10	Yhtiön hallitus ja johto	36
KUVIO 11	Yrityksen arvoketjun mukainen yhteistyö	42
KUVIO 12	Henkilöstö	45
KUVIO 13	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus.....	51
KUVIO 14	Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen.....	58
KUVIO 15	Teoreettinen tunnekäyttäytyminen	59
KUVIO 16	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen.....	64
KUVIO 17	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden yhteys	67
KUVIO 18	Hyvän omistajuuden kehämalli	68
KUVIO 19	Fenomenografisen tutkimuksen toisen asteen näkökulma	74
KUVIO 20	Tutkijan esiymmärrys.....	81
KUVIO 21	Tutkimuksen eteneminen	82
KUVIO 22	Analyysiprosessin kuvaus kaaviomallin avulla	84
KUVIO 23	Tutkimusprosessin vaiheet ja eteneminen	88
KUVIO 24	Analyysi, kunnallisten yhtiöiden toiminta.....	90
KUVIO 25	Analyysi, omistajaohjaus ja yhtiökokous	90
KUVIO 26	Analyysi, yhtiön hallitus ja johto.....	91
KUVIO 27	Analyysi, henkilöstö	91
KUVIO 28	Analyysi, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus ...	92
KUVIO 29	Analyysi, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	92
KUVIO 30	Analyysi, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	93
KUVIO 31	Tutkimusaineiston analyysin avulla rakentuneet hierarkkiset kategoriat.....	94
KUVIO 32	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, kunnallisten yhtiöiden toiminta	95
KUVIO 33	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, omistajaohjaus ja yhtiökokous	98
KUVIO 34	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yhtiön hallitus ja johto	100
KUVIO 35	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, henkilöstö	102
KUVIO 36	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus	104

KUVIO 37	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	106
KUVIO 38	Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	108
KUVIO 39	Yhteenvedo empiirisen vaiheen toteutuksesta	122
KUVIO 40	Vastaukset tutkimusongelmiin, uusia käsityksiä.....	124
KUVIO 41	Kaupunki yrittäjänä -tutkimus	138
FIGURE 42	The research framework, the company's value chain	141
FIGURE 43	Answers to the research questions, new perceptions	143
FIGURE 44	Summary, The City as an Entrepreneur	145

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Haastateltavien taustatietoja haastatteluhetkellä	80
TAULUKKO 2	Aineiston käsittely	83
TAULUKKO 3	Esimerkki aineiston analyysin toteuttamisesta fenomenografisesti	85
TAULUKKO 4	Fenomenografian keskeisiä käsitteitä.....	87
TAULUKKO 5	Tutkimustulokset, toimialat ja niiden tehtävät	112
TAULUKKO 6	Tutkimustulokset, toiminnan edut	112
TAULUKKO 7	Tutkimustulokset, toiminnan haasteet.....	113
TAULUKKO 8	Tutkimustulokset, mahdollisuuksien kehittäminen	113
TAULUKKO 9	Tutkimustulokset, yhtiökokous	114
TAULUKKO 10	Tutkimustulokset, omistajaohjaus	114
TAULUKKO 11	Tutkimustulokset, omistajaohjauksen merkitys	115
TAULUKKO 12	Tutkimustulokset, yhtiön hallitus.....	115
TAULUKKO 13	Tutkimustulokset, hallitustyöskentely	116
TAULUKKO 14	Tutkimustulokset, yhtiön johto	116
TAULUKKO 15	Tutkimustulokset, yhtiön voimavara ja sen ohjaus.....	117
TAULUKKO 16	Tutkimustulokset, henkilöstön palkitseminen.....	117
TAULUKKO 17	Tutkimustulokset, yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta.....	118
TAULUKKO 18	Tutkimustulokset, yrittäjyys ilmiönä	118
TAULUKKO 19	Tutkimustulokset, omistajuus ilmiönä.....	119
TAULUKKO 20	Tutkimustulokset, yrittäjyyden tunteen kokeminen.....	119
TAULUKKO 21	Tutkimustulokset, omistajuuden tunteen kokeminen.....	120
TAULUKKO 22	Tutkimustulokset, yrittäjyys ja kannattava toiminta	120
TAULUKKO 23	Tutkimustulokset, hyvä omistajuus	121
TAULUKKO 24	Kaupungin, kaupungin osakeyhtiön ja osakeyhtiön vertailua	159
TAULUKKO 25	Tutkimustulosten esiintyminen	162
TAULUKKO 26	Esimerkki 1. tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesistä.....	163

TAULUKKO 27	Esimerkki 2.tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesisistä.....	164
TAULUKKO 28	Aineistoa ja analyysi, kunnallisten yhtiöiden toiminta	166
TAULUKKO 29	Aineistoa ja analyysi, omistajaohjaus ja yhtiökokous.....	171
TAULUKKO 30	Aineistoa ja analyysi, yhtiön hallitus ja johto.....	174
TAULUKKO 31	Aineistoa ja analyysi, henkilöstö	180
TAULUKKO 32	Aineistoa ja analyysi, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus	182
TAULUKKO 33	Aineistoa ja analyysi, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	185
TAULUKKO 34	Aineistoa ja analyysi, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	188

LYHENTEET

(Ha)	Hallituksen edustus ryhmänä
(Jo)	Johdon edustus ryhmänä
(He)	Henkilöstön edustus ryhmänä
(H1-H6)	Aineiston edustajat yksilöitynä
MY	Merkitysyksikkö = aineiston pienin yksikkö
MK	Merkityskategoria = merkitysyksiköstä muodostettu kategoria
N	Kokonaisluvut tässä ryhmässä

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	15
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	15
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	17
1.3	Tutkimuksen rajaaminen.....	18
1.4	Tutkimusraportin sisältö.....	20
2	KUNNALLISET OSAKEYHTIÖT.....	22
2.1	Julkishallinnollinen toiminta.....	22
2.1.1	Julkishallinto.....	22
2.1.2	Kunnan hallinto-organisaatio.....	23
2.1.3	Kunnalliset palvelut.....	25
2.2	Kunnallisten yhtiöiden toiminta.....	26
2.2.1	Toimialat ja niiden tehtävät.....	27
2.2.2	Toiminnan edut.....	28
2.2.3	Toiminnan haasteet.....	29
2.2.4	Mahdollisuuksia kehittämiseen.....	30
2.3	Omistajaohjaus ja yhtiökokous.....	31
2.3.1	Yhtiökokous.....	32
2.3.2	Omistajaohjaus.....	34
2.3.3	Omistajaohjauksen merkitys.....	35
2.4	Yhtiön hallitus ja johto.....	36
2.4.1	Yhtiön hallitus.....	36
2.4.2	Hallitustyöskentely.....	40
2.4.3	Yhtiön johto.....	42
2.5	Henkilöstö.....	45
2.5.1	Yhtiön voimavara ja sen ohjaus.....	46
2.5.2	Henkilöstön palkitseminen.....	47
2.6	Yhteenvedo kunnallisista osakeyhtiöistä.....	48
3	YRITTÄJYYS JA OMISTAJUUS.....	50
3.1	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus.....	50
3.1.1	Yrittäjyys koko kansantalouden näkökulmasta.....	51
3.1.2	Yrittäjyys ilmiönä.....	52
3.1.3	Omistajuus ilmiönä.....	55
3.2	Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen.....	58
3.2.1	Yrittäjyyden tunteen kokeminen.....	60
3.2.2	Omistajuuden tunteen kokeminen.....	62
3.3	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen.....	63

3.3.1	Yrittäjyys ja kannattava toiminta	64
3.3.2	Hyvä omistajuus.....	66
3.4	Yhteenvedo yrittäjyys- ja omistajuuskäsityksistä	68
4	FENOMENOGRAFINEN LÄHESTYMISTAPA	71
4.1	Tieteen filosofia	71
4.1.1	Tutkimuksen ontologia ja tiedonintressi	71
4.1.2	Epistemologia	73
4.2	Fenomenografia	74
4.2.1	Fenomenografia ja laadullinen tutkimus.....	74
4.2.2	Ilmiöstä käsitykseksi.....	75
4.2.3	Merkityksien tulkinta ja ymmärtäminen.....	76
4.2.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	77
4.3	Tutkimuksen empiria.....	79
4.3.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta.....	79
4.3.2	Tutkimuksen eteneminen	81
4.3.3	Aineiston käsittely ja analyysiprosessi.....	82
4.4	Yhteenvedo fenomenografisesta lähestymistavasta	86
5	EMPIIRISEN VAIHEEN TOTEUTUS	89
5.1	Tutkimusaineiston analyysi	89
5.1.1	Kunnallisten yhtiöiden toiminta	90
5.1.2	Omistajaohjaus ja yhtiökokous	90
5.1.3	Yhtiön hallitus ja johto.....	91
5.1.4	Henkilöstö	91
5.1.5	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus	92
5.1.6	Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	92
5.1.7	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	93
5.2	Tutkimusaineistosta rakentuneet kategoriat	93
5.3	Aineiston tarkastelu teorian näkökulmasta.....	94
5.3.1	Kunnallisten yhtiöiden toiminta	95
5.3.2	Omistajaohjaus ja yhtiökokous	98
5.3.3	Yhtiön hallitus ja johto.....	100
5.3.4	Henkilöstö	102
5.3.5	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus	104
5.3.6	Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	106
5.3.7	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	108
5.4	Tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesi	110
5.4.1	Kunnallisten yhtiöiden toiminta	111
5.4.2	Omistajaohjaus ja yhtiökokous	114
5.4.3	Yhtiön hallitus ja johto.....	115
5.4.4	Henkilöstö	117
5.4.5	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus	117
5.4.6	Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen	119
5.4.7	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen	120
5.5	Yhteenvedo empiirisen vaiheen toteutuksesta.....	121

6	VASTAUKSET TUTKIMUSONGELMIIN JA TULOSTEN TARKASTELU	123
6.1	Yrittäjyys ja omistajuus kunnallisissa osakeyhtiöissä	123
6.2	Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus.....	127
6.3	Yrittäjyyden ja omistajuuden kokeminen tunteena.....	128
6.4	Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen.....	129
7	DISKUSSIO	131
7.1	Tutkimuksen arviointia	131
7.1.1	Tutkimuksen vaiheet	131
7.1.2	Tulosten kattavuus.....	132
7.1.3	Tutkimuksen haasteet.....	133
7.1.4	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....	134
7.2	Tutkimuksen kontribuutio	135
7.3	Kaupunki yrittäjänä -tutkimus	135
7.4	Jatkotutkimusehdotuksia	138
	SUMMARY	141
	LÄHTEET	146
	LIITE 1 Kunnan toiminnan vertailua osakeyhtiön toimintaan	159
	LIITE 2 Teemahaastattelurunko.....	161
	LIITE 3 Tutkimustulosten esiintyminen	162
	LIITE 4 Tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesi.....	163
	LIITE 5 Analyysin aineistoa.....	165

1 JOHDANTO

Käsillä oleva tutkimus keskittyy kuvaamaan, kuinka kaupunki toimii yrittäjänä kunnallisissa osakeyhtiöissä. Tutkittavina ilmiöinä ovat yrittäjyys ja omistajuus ja kontekstina kunnalliset osakeyhtiöt, jotka kunta täysin omistaa. Tutkimukseen osallistui kahden kunnallisen osakeyhtiön henkilöstön, yhtiön johdon ja hallituksen jäsenten edustajia. Tutkimus raportoi käsityksiä yrittäjyydestä ja omistajuudesta niissä yhtiöissä, joissa kaupunki on omistajana vastuussa yritys-toiminnasta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Valmistuin 1990-luvun alun lama-Suomessa liikkeenjohdollisesta oppilaitoksesta, jonka jälkeen toimin ketjuyrityksen eri toimipaikoissa tulosvastuutehtävissä Etelä-Suomen alueella ja Amerikassa. Liikkeenjohdollinen tausta lama-ajan tulosityksissä antoi yrittäjyyskannukset työelämään. Selvisimme saneerausuhan alaisuudesta, kun apunamme oli hyvä omistajaohjaus: omistajalta välittyivät nopeasti hallinnon kautta toimintaohjeet ja tavoitteet työkaluiksi suoraan 3000 toimijalle yli 200 eri tulosityksikköön. Nämä puolestaan raportoivat omistajalleen viikottain uudet tavoite- ja toteumaluvut, joiden käytöstä oli saatu hyvä perehdytys. Yrityksen arvot oli nimetty ”menestystekijöiksi”, ja ne oli hiottu jokaiselle toimijalle ymmärrettävään muotoon. Menestystekijöitä arvioitiin systemaattisesti ja kirjallisesti toiminnan kautta. Juhlimme yhdessä saavuttuamme tavoitteet, jotka olivat tiedossa ja joiden saavuttamisesta meidät palkittiin. 1990-luvun loppupuolella ammatillinen tieni johti opettajakoulutuksen jälkeen aikuiskoulutuksen pariin, jossa pystyin pohtimaan yritysmaailmaan liittyviä käsityksiä teoreettisesta näkökulmasta. Opetustyön ohella opiskelin taloustieteitä yliopistossa.

Pelkästään markkinalähtöisessä yritystoiminnassa mukana olo toi tiettyjä ennakkokäsityksiä kunnallisen alan yritystoiminnasta, jonka parissa aloitin toimitusjohtajana vuonna 2004. Vastuullani oli kuuden vuoden ajan yhtä aikaa

kaksi kaupungin omistuksessa olevaa länsirannikolla sijaitsevaa kunnallista osakeyhtiötä. Ennakkokäsitykseni kunnallisista virkamiesmäisistä toimijoista karsiutui henkilötasolla heti alkumetreillä työskennellessäni tiimissä, jossa yhdistyivät hyvään omistajuuteen tarvittava asenne ja vastuullisuuteen sekä kannattavuuteen tähtäävä yritteliäs toiminta. Henkilöstö ja hallituksen jäsenet työskentelivät suurimmalta osin kuin omassa yrityksessään, jossa jatkuvasti ajatellaan tulostavoitteisesti yrityksen parasta. Kunnallisissa osakeyhtiöissä henkilötasolla koettu yrittäjyys- ja omistajuusinto kannusti minua osaltaan vuonna 2007 valitsemaan kauppatieteen jatko-opinnoissa tutkimusaiheeksi silloisen työyhteisöni yrittäjyys- ja omistajuuskäsitysten tutkimisen.

Näissä kaupungin täysin omistamissa yrityksissä kunta kantaa omistajan vastuun ja hallitus sekä henkilöstö toimivat kuten yrittäjä omistamassaan yrityksessä. Täysin ongelmatonta tämä ei ole. Suurimmat huolenaiheet liittyvät tavalla tai toisella kahden erilaisen hallinnon yhteensovittamiseen: julkisen hallinnon, joka määrittelee kunnan toiminnan, sekä yksityisen hallinnon, jossa markkinalähtöiset osakeyhtiöt elävät. Tässä tutkimuksessa keskipisteessä ei ole noiden kahden hallinnon erojen pohtiminen. Siitä on jo paljon hyvää tutkimusmateriaalia olemassa käytännön toimien avuksi. (Vrt. Puttonen 2002, Valkama 2004, Maanonen 2007.) Liitteessä 1 on Valkaman (2004) esityksen pohjalta yhteenveto kunnan toiminnan vertailusta osakeyhtiön toimintaan.

Kaupungin yhtiössä liiketoiminnan tavoitteet ovat palvelujen parantaminen, omistajan tuoton varmistaminen, kaupungin elinkeinojen kehittäminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen, kaupungin budjetin kohentaminen sekä yhteiskunnallinen merkittävyys (Maanonen 2007, 135). Yhtiöiden toiminta vaatii liikkeenjohdollista osaamista (Juppo 2005, 14). Se vaatii hyvää omistajaohjausta ja yhteistyötä yhtiön hallituksen kanssa (Hirvonen ym. 2003). Onnistuneimmillaan ne viestivät hyvää yrittäjyyttä ja omistajuutta kaikilla organisaation tasoilla. Toiminnan avulla välittyy yrityksen arvomaailma sidosryhmille. Kaupungin omistamassa yrityksessä tämä laajimmillaan tarkoittaa myönteistä kaupunkikuvaa, joka välittyy ulospäin kunnan toiminnasta. Se luo osaltaan vetovoimaa kaupunkiin päin ja tekee siitä yrityksiä ja uusia veronmaksajia houkuttelevan kohteen.

Tutkimus ottaa osaltaan kantaa keskusteluun, jota käydään kaupungin elinkeinojen yhtiöittämisestä. Kaupungin yhtiöissä yritystoiminnan peruslähtökohdat ovat samat kuin muissakin yhtiöissä (Honka & Suomela 1995). Lähemmässä tarkastelussa kaupungin yhtiöistä on löydettävissä kuitenkin suuriakin eroja verrattuna yksityisomistuksessa oleviin yhtiöihin, esimerkiksi päätöksenteossa. (Valkama 1994, 1995, 2004; Vesterinen 2006.) Kunnallisen ja yhtiöiden päätöksenteon välillä on eroja, joista mainittakoon päätöksenteon avoimuus: julkisen sektorin puolella se toteutuu, mutta yhtiöissä se puuttuu (Ojanen 1998, 52; Puttonen 2002, 100). On myös luonnollista, että politiikka on läsnä kunnan yrityksissä, haluttiin sitä tai ei (Puttonen 2002, 100).

Monet tutkimukset auttavat kaupunkia toimintojensa yhtiöittämisessä, kun tavoitteena on tuloksellisemman ja dynaamisemman toiminnan kehittäminen, joten teknisesti kaupungin toimintojen siirtäminen kaupungin omistamalle

yhtiölle on helppo toteuttaa olemassa olevan tiedon avulla (Hukka & Katko 1999; Vesterinen 2006). Yrittäjyyttä ja omistajuutta ei ole aikaisemmin tutkittu kunnallisissa yhtiöissä työskentelevän henkilöstön, yhtiön johdon ja hallituksen jäsenten käsitysten pohjalta.

Hyvä yhtiö on yhtä kuin ne ihmiset, jotka tekevät töitä yhtiölle, jossa toimitaan hyvältä omistajalta jokaiselle toimijalle annettujen ja hyvän hallinnon kautta välitettyjen ohjeiden mukaisesti ja kirkastettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Hirvonen ym. 2003).

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Aineiston analyysin muokkaaman teoriaosan tavoite on tuottaa kirjallisuusanalyysiin nojautuvat käsitelmääritykset, joiden avulla voidaan tutkia kunnallisten yhtiöiden henkilöstön, johdon ja hallituksen yrittäjyys- ja omistajuuskäsityksiä.

Tutkimusongelmaksi olen tiivistänyt seuraavan pääongelman: *Miten kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstö, johto ja hallituksen jäsenet käsittävät yrittäjyyden ja omistajuuden?*

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää pääongelman ohella haastatteluaineistosta vastauksia seuraaviin alaongelmiin: *Miten henkilöstö, yhtiön johto ja hallituksen jäsenet käsittävät yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksen ja tarkoituksen? Miten he kokevat yrittäjyyden ja omistajuuden tunteena? Miten henkilöstön, yhtiön johdon ja hallituksen jäsenten yrittäjämäinen toiminta tai omistajuus ilmenee?*

Tutkimuksessa tutkitaan kahta ilmiötä – yrittäjyyttä ja omistajuutta. Tutkimusympäristönä toimii kaksi kunnallista osakeyhtiötä, joiden henkilöstöä, johtoa ja hallituksen jäseniä olen haastatellut tutkimusta varten vuoden 2012 aikana. Johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osakeyhtiön toimitusjohtajaa. Käytän tutkimuksessa fenomenografista lähestymistapaa ja aineistolähtöistä analyysiä. Fenomenografisella otteella tehty empiirinen tutkimus pyrkii tuottamaan lisäymmärrystä siitä, kuinka kunnan omistamissa yhtiössä käsitellään yrittäjyys ja omistajuus. Se lähtee aineistolähteisestä analyysistä vailla ohjaavaa teoriaa. Aineistolähtöisyyteen vaikuttaa tutkijan esiymmärrys, joka on ohjannut tutkimusongelman asettelua.

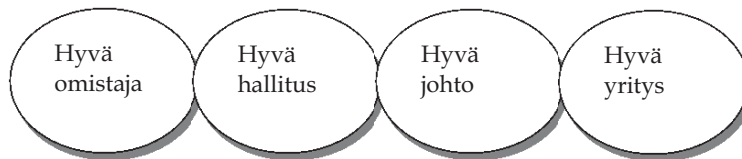
Tutkimustulosten analyysin tavoite on lisätä kunnallisten osakeyhtiöiden yrittäjyyden ja omistajuuden ymmärrystä. Ilmiötä tutkitaan yrityksen arvoketjun valossa. Tutkimustulosten avulla ymmärretään, kuinka toimintaan osallistuvat ajattelevat yrittäjyydestä ja omistajuudesta. Kunta-alan henkilöstön sisäisen yrittäjyyden kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee osaltaan omistajan vastuuta oman työyhteisönsä kehittämistä. Kaupungin yhtiön toimintaan osallistuvien henkilöiden käsitysten tunnistamisesta on hyötyä, sillä niiden avulla voidaan paremmin ymmärtää omistajaohjauksen toimivuutta. Tästä on hyötyä kehittämisskeskusteluissa, joissa mietitään, mitä kunta tekee itse ja mitä se teettää muilla tai mitä tehtäviä karsitaan. Tästä on myös hyötyä kunta-alan henkilöstön sisäisen yrittäjyyden tukemisessa. Jos kaupungin yhtiössä toimivat henkilöt voivat kokea

omistajan vastuuta oman työyhteisönsä kehittämistä, palkkio siitä tulee koettuna työnilona ja sen myötä parantuneena kilpailukyknä.

1.3 Tutkimuksen rajaaminen

Tutkimuksen viitekehys rakentuu yrityksen arvoketjun pohjalle, joka on esitelty teoksessa "Corporate governance, Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely" (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003). Lopullinen sitoutuminen viitekehukseen syntyi aineistoon tutustumisen aikana, jossa viitekehys selkeydessään asetui hyvin aineistoon sopivaksi. Kunnallisten osakeyhtiöiden tarkastelu yksityisten yritysten tai pörssiyrityöiden näkökulmasta perustelee pääotsikkoa "Kaupunki yrittäjänä". Siis tarkastellaan kunnallisia yhtiöitä kuten mitä tahansa yritystä. Hirvonen ym. (2003)-viitekehysten lisäksi mukana on muita tekstejä, jotka nousivat relevantteiksi aineiston analyysin edetessä. Tutkimus koskee suomalaista näkökulmaa aiheesta.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan yrittäjyyteen ja omistajuuteen liittyviin käsityksiin yrityksen arvoketjun näkökulmasta. Tällä arvoketjulla ankkuroidaan yrittäjyyden ja omistajuuden käsitykset "Kaupunki yrittäjänä" -ajatteluun. Yritystoiminnan arvoketjulla tarkoitetaan tässä omistajalta yritykseen välittyviä arvoja eli yrityksen "menestystekijöitä". Yrityksen arvot on helposti havaittavissa silloin, kun yritys on yhden henkilön perustama. Sidosryhmien mukaantulo vaikuttaa yrityksen arvomaailmaan. Silloin arvojen konkreettinen muotoilu jää yhtiön hallituksen ja toimivan johdon tehtäväksi. (Hirvonen ym. 2003, 70-71). Hyvän yrityksen arvoketjun muodostavat hyvä omistus, hyvä hallitus, hyvä johto ja hyvä yritys. Hyvän yrityksen muodostaa omalta osaltaan hyvä henkilöstö. (Hirvonen ym. 2003, 71.) Yrityksen arvoketju on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1 Viitekehys, yrityksen arvoketju (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 72)

Varsinaisen viitekehysten lisäksi on käytetty lähteitä, joiden tarve on kappaleesta "2.2 Kunnallisten yhtiöiden toiminta" alkaen syntynyt aineistoanalyysin tuloksena. Kunnallisten osakeyhtiöiden tutkiminen asemoi tutkimuksen taloustieteiden lisäksi hallintotieteisiin, joista erityisesti kunnallistieteet ja julkishallinto ovat esillä tässä tutkimuksessa. Kunnallisten osakeyhtiöiden näkökulmasta tutkimuksessa tutkitaan kunnallisten yhtiöiden toimialoja ja niiden tehtäviä (Puttonen 2002), toiminnan etuja (Heinonen & Leiwo 1998), toiminnan haasteita (Anttiroiko & Tiura 1997) sekä mahdollisuuksien kehittämistä (Anttiroiko & Hoikka 1999).

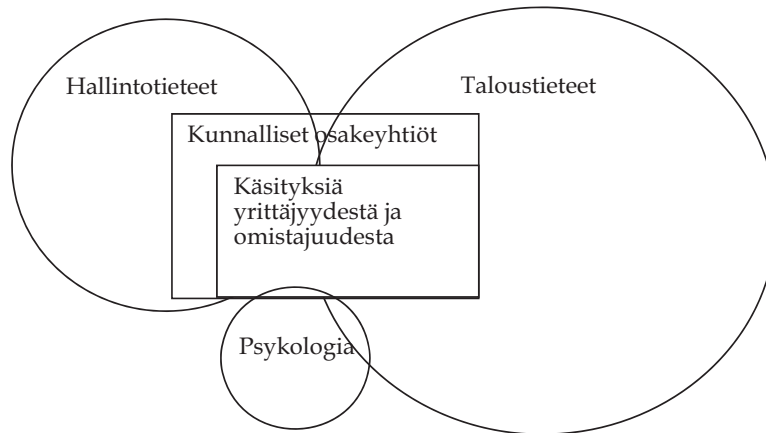
Omistajaohjauksen ja yhtiökokouksen tarkastelussa yhtiökokous asemoituu taloustieteiden lisäksi osittain hallintotieteisiin. Osakeyhtiöiden omistajaohjauksesta ja yhtiökokouksesta on viitekehyydessä soveltamiskelpoinen teoreettinen näkökulma. Yhtiökokouksen edustajiston osalta kunnallisen osakeyhtiön edustus poikkeaa yksityisen yhtiön ja pörssi-yhtiön edustajistosta (Saarela & Sainio 1991). Yhtiön hallituksen ja johdon tarkastelu asemoituu taloustieteisiin. Hallituksesta käsitellään yhtiön hallituksen kokoonpanoa ja valintaa, tehtäviä ja osaamista, palkitsemista ja kehittämistä sekä arviointia. Lisäksi käsitellään hallitustyöskentelyä: kokouksia, sitä mikä työskentelyssä on tärkeää, hallituksen puheenjohtajaa ja yhteistyötä. Yhtiön hallituksen motivaatiota työhön tarkastellaan hallintotieteiden näkökulmasta (Valkama 2004). Yhtiön johtoa tutkitaan tehtävien ja osaamisen, arvioinnin ja palkitsemisen näkökulmasta. Yhtiön johdon tutkimisessa on mukana sisäisen yrittäjyyden tarkastelu (Geisler 1993), oikeudenmukaisuus ja luottamus (Kickul, Gundry & Posig 2005). Kunnallisten yhtiöiden henkilöstöä käsitellään taloustieteiden näkökulmasta. Tarkasteltavana on henkilöstö yhtiön voimavarana ja sen ohjaus sekä palkitseminen. (Hirvonen ym. 2003; Tienari 2008; Antoncic & Antoncic 2011.)

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus asemoituvat taloustieteisiin. Siinä sivutaan myös hallintotieteitä. Tarkastelun kohteena ovat yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta (Hietala 1987; Hirvonen ym. 2003; Havusela 2004; Nurmi 2004), sisäinen yrittäjyys ilmiönä (Koiranen & Pohjansaari 1994; Antoncic & Hisrich 2001; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hirvonen ym. 2003) sekä omistajuus ilmiönä (Pierce, Rubinfeld & Morgan 1991; Monks & Minow 1995; Hirvonen ym. 2003).

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen asemoituu taloustieteisiin ja psykologiaan. Tutkimuksen kohteena ovat yrittäjyyden tunteen kokemiseen liitetyt käsitykset, joita tarkastelen elämänhallinnan tunteen (Heikkilä 2006; Manka 2010) sekä yrittäjyyteen liitettyjen, tunteita sisältävien käsitysten avulla (Brockhaus 1987; Furnham 1992; Heikkinen 2007; Munne 2007). Omistajuuden tunteen kokemista tarkastellaan vastuullisuuden (Monks & Minow 1995), sitoutumisen, omistajuuden tunteen ilmenemisen, vaikuttamisen, tiedon ja investoinnin näkökulmasta (Pierce, Kostova & Dirks 2001) sekä työssä vaikuttamisen ja sitoutumisen näkökulmasta (O'Driscoll, Pierce & Coghlan 2006). Tutkimuksessa yrittäjämäinen toiminta ja omistajuuden ilmeneminen asemoituvat taloustieteisiin. Näitä käsityksiä tutkin ensin yrittäjyyden ja kannattavan toiminnan näkökulmasta (Amit, Glosten & Muller 1993; Bygrave 1994; Hornsby, Kuratko & Zahra 2002; Antoncic 2003; Hirvonen ym. 2003; Näsi & Neilimo 2006; Niittykangas 2011). Tutkimus sivuaa tässä hallintotieteitä (Anttiroiko & Tiura 1997). Toisena tutkimuksen kohteena on hyvä omistajuus (Monks & Minow 1995; Hirvonen ym. 2003; Koiranen 2007b).

Tutkimus voidaan asemoida taloustieteisiin. Kunnallinen osakeyhtiö asemoi tutkimuksen osittain hallintotieteisiin ja niistä erityisesti kunnallistieteisiin. Kunnallistiede sisältää kuntalain ja taloustiede puolestaan osakeyhtiölain. Osakeyhtiölaki liittyy myös kunnallisiin osakeyhtiöihin. Tutkimuksen teoriaosuus

nessa psykologia on taustalla sisäisessä yrittäjyydessä ja psykologisessa omistajuudessa. Tutkimuksen asemointi on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2 Tutkimuksen asemointi muihin tieteenaloihin nähden

Omistajuus on monimuotoinen ilmiö, ja se voidaan yhdistää eri tieteenaloihin. Taloustieteissä ja juridiikassa, joissa omistajuutta käsitellään taloudellisena ja omistusoikeudellisena ilmiönä. Muista tieteenaloista esimerkiksi psykologia mahdollistaa omistajuuden käsityksen laajentamisen. Siinä voidaan tarkastella näin ollen myös omistajuutta ylläpitäviä yksilöitä ja toimintoja. (Beggan & Brown 1994, 365; Koskinen 2009, 19.) Omistajuutta on tutkittu psykologisena ilmiönä pääosin 2000-luvun tutkimuksissa. Niissä keskitytään asemasta syntyneen tunteen tuomaan muutokseen henkilön asenteisiin, arvoihin ja käytökseen.

Tähän tutkimukseen ei sisälly yrityksen rahoitukseen, markkinointiin tai yhtiöittämiseen liittyvää tutkimista. Aineisto rajaa julkishallinnon, kunnan ja laillis-taloudellista omistajuutta edustavien omistajien käsitykset tutkimuksen ulkopuolelle. Sidosryhmistä mukana on henkilöstö, ja tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat muiden sidosryhmien edustajat. Tässä tutkimuksessa ei tutkita tunnetta biologisena ilmiönä, vaan kiinnostuksen kohteena ovat tunteen kokemiseen liittyvät käsitykset. Ilmiö sisältää näin ollen osittain asenteita ja näkyvää toimintaa, joihin tunne keskeisesti liittyy.

1.4 Tutkimusraportin sisältö

Tutkimusraportin sisältö koostuu seitsemästä luvusta, jotka on esitelty kuviossa 3. Johdanto-osassa johdatellaan lukijaa tutkimusraportin sisältöön. Siinä kuvataan tutkimuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä, tutkimusongelmaa ja tavoitteita, tutkimuksen rajausta ja sisältöä.

1 JOHDANTO Tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma ja -tavoitteet, tutkimuksen rajaukset ja tutkimuksen sisältö	2 KUNNALLISET OSAKEYHTIÖT Kunnallisten yhtiöiden toiminta, omistajaohjaus ja yhtiökokous, yhtiön hallitus ja johto, sekä henkilöstö	3 YRITTÄJYYS JA OMISTAJUUS Yrittäjyyden ja omistajuuden merkitys ja tarkoitus, tunteen kokeminen sekä toiminnan ilmeneminen
4 FENOMENOGRAFINEN LÄHESTYMISTAPA	5 EMPIIRISEN VAIHEEN TOTEUTUS	
6 VASTAUKSET TUTKIMUSONGELMIIN JA TULOSTEN TARKASTELU	7 DISKUSSIO	

KUVIO 3 Kaupunki yrittäjänä -tutkimuksen sisälllys

Toisessa luvussa käsitellään kunnallisia yhtiöitä yleensä sekä niiden toimintaa: omistajaohjausta, yhtiön hallitusta, johtoa ja henkilöstöä. Kolmannessa luvussa tehdään selkoa yrittäjyydestä ja omistajuudesta: niiden merkityksestä ja tarkoituksesta, tunteen kokemisesta ja toiminnasta. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimukseen liittyvää tieteen filosofiaa, fenomenografista lähestymistapaa ja empiirisen aineiston syntyä.

Viides luku on tutkimuksen empiirinen osa: tutkimuksen aineistolähtöinen analyysi, kategorioiden rakentuminen, aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta sekä tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesi. Kuudennessa luvussa ovat vastaukset tutkimusongelmiin. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja kontribuutiota sekä kerrotaan yhteenveto tutkimustuloksista ja esitetään jatkotutkimuksiin aiheita. Diskussion jälkeen on vielä englanninkielinen summary ja liitteet.

Tutkimusraportin rakenne myötäilee useimmissa asiaraporteissa noudatettavaa IMRD-rakennetta (Hirsjärvi ym. 2000, 232).¹ Rakenne on haastava raportissa, jossa aineisto vaikuttaa teorian muodostumiseen. Raportissa syvennytään ensin teoriaan, joka on rakentunut tutkimusaineiston analyysin vaikutuksesta. Lukijan on hyvä tietää tässä vaiheessa, että raportti on kirjoitettu prosessina, jossa tekstiä muokataan tutkimuksen edetessä (Väliverronen 2002, 83–94). Raportin työstämisen eri vaiheissa se on taltioitu tiedostona eri päville, jolloin raportin muotoutumista voi halutessaan tarkastella jälkikäteen. Raporttia ei siis ole kirjoitettu samaan kronologiseen järjestykseen, jolla itse tutkimusprosessi on edennyt.

¹ IMRD = Introduction, methods, results, discussion (Hirsjärvi ym. 2000, 232).

2 KUNNALLISET OSAKEYHTIÖT

Tässä kirjallisuusanalyysissä käsitellään aluksi kunnallisen yritystoiminnan taustalla olevaa julkisyhteisöä sekä kunnan hallinto-organisaatiota ja palveluita. Luvun lopulla tarkastellaan aineiston analyysissä esiintyneitä aiheita teoriassa: kunnallisten yhtiöiden toiminta, omistajaohjaus ja yhtiökokous, yhtiön hallitus ja johto sekä henkilöstö.

2.1 Julkishallinnollinen toiminta

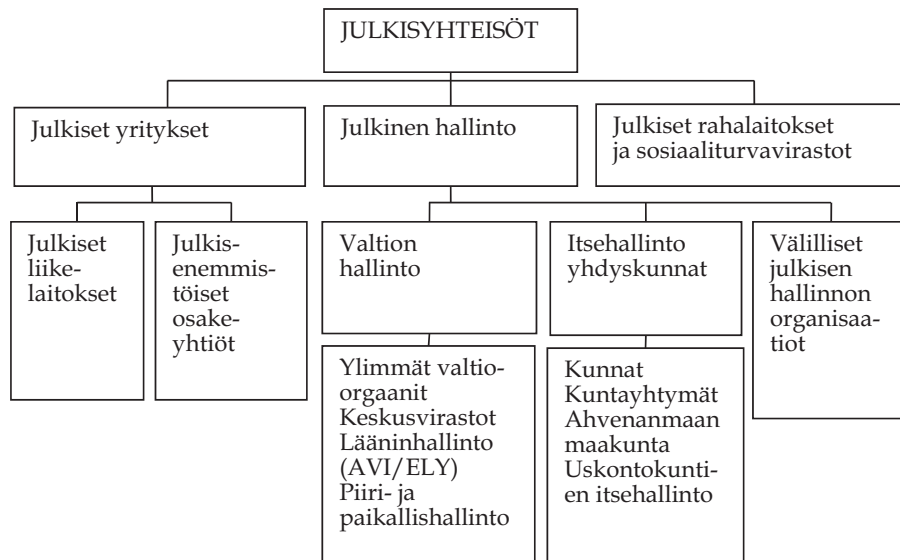
2.1.1 Julkishallinto

Julkit palvelut ovat julkisen sektorin organisaatioiden tuotoksia ja toimintoja, joiden ydinalueen muodostavat valtiolliset ja kunnalliset organisaatiot (Kiviniemi 1989, 3). Yksityisen ja julkisen sektorin rajanveto ei ole niinkään yksiselitteinen (Saviaho ym. 1981, 7; Anttiroikon & Tiuran 1997, 33). Julkisyhteisöt jaetaan julkisiin yrityksiin, julkiseen hallintoon sekä julkisiin rahalaitoksiin ja sosiaaliturvarahastoihin. Julkisia yrityksiä ovat julkiset liikelaitokset ja julkisenemistöiset osakeyhtiöt. (Saviaho ym. 1981; Anttiroiko & Tiura 1997.) Julkisyhteisön päätyyppejä on kuviossa 4.

Julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja sen ympäristösuhteisiin. Organisaation olemassaoloon liittyvät erot ovat seuraavat (Anttiroiko & Tiura 1997, 34):

- Julkisen sektorin toiminnassa olennaisia ovat usein ennen muuta välilliset vaikutukset (ei siis esimerkiksi omistajille tuotettu välitön hyöty, kuten taloudellinen voitto).
- Julkinen sektori kohdistaa huomionsa palveluihin ja niiden vaikutuksiin ennemminkin kuin taloudelliseen voittoon, vaikka toki kustannustehokas toiminta on yksi julkisen toiminnan kulmakivi.

- Yritykset saavat tulonsa markkinoilla myymistään hyödykkeistä, kun taas julkinen sektori kokoaa verrattain suuren osan tuloistaan verotuloilla.



KUVIO 4 Julkisyhteisöjen päätyypit (Saviaho, Sailas, Siivonen & Ylinen 1981; Anttiroiko & Tiura 1997, 29); AVI ja ELY 1.1.2010 alkaen (www.avi.fi; www.ely.fi)²

Toimintaympäristöön ja ympäristösuhteisiin liittyvät erot ovat seuraavat (Anttiroiko & Tiura 1997, 34):

- Ympäristövoimat vaikuttavat osittain eri tavoin ja eri mekanismien avulla julkisella ja yksityisellä sektorilla.
- Vuorovaikutussuhde organisaation ja suuren yleisön välillä on erilainen näissä kahdessa eri kontekstissa.
- Julkisten ja yksityisten organisaatioiden sisäiset rakenteet ja prosessit ovat erilaisia ja ne määräytyvät erilaisilla perusteilla.

Valtiohallinnon nykyinen rakenne on hierarkkinen. Siinä hierarkkisesti ylemmät tasot ohjaavat alempia tasoja. Valtio-organisaation muodostavat ylimmät valtioelimet sekä kolme hallintotasoa. (Kiviniemi 2008, 29.)

2.1.2 Kunnan hallinto-organisaatio

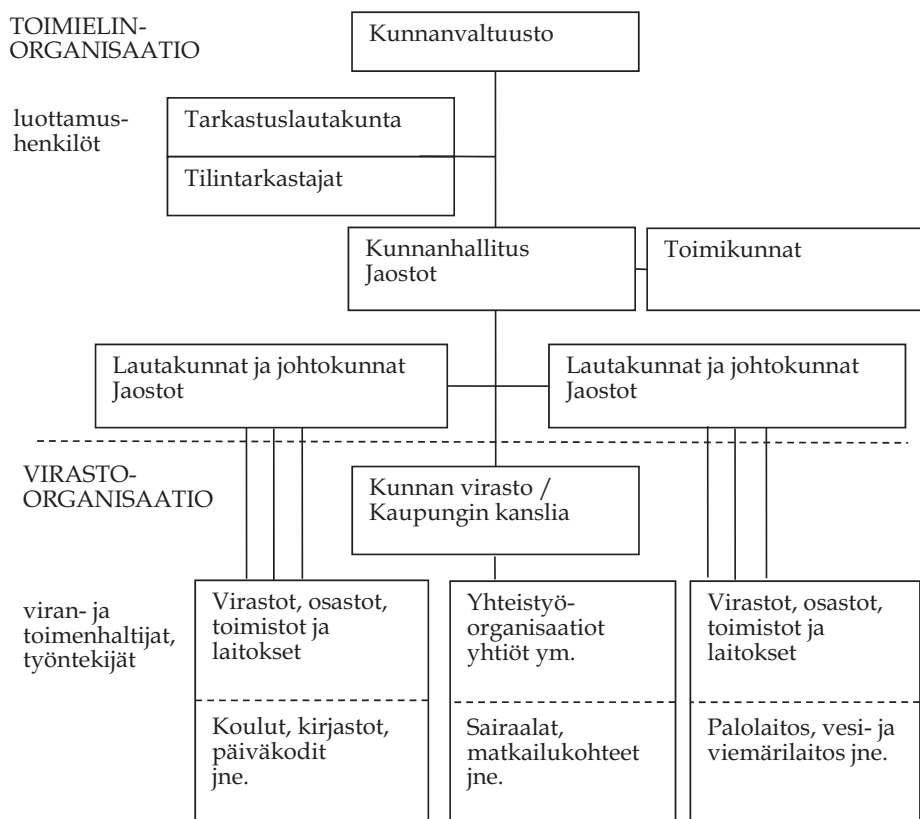
Kunnalla tarkoitetaan yleiskielessä paikallista itsehallintoa. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä kaupunki.³ Kunnat ovat alueyhteisöjä, joilla kullakin on omat maantieteelliset ja kulttuuriset ominaisuutensa. Niitä voidaan ajatella myös poliittisina yhteisöinä, joilla on omat tavoitteensa. Kuntaa sitoo oikeusjär-

² AVI = aluevirastot ja ELY = elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset

³ Kuntalain 5 §:n mukaan kuntaa voi tietyin edellytyksin nimittää kaupungiksi

jestelmä, jonka mukaan tehtävät käytännössä realisoituvat. (Heuru, Mennola & Ryyänen 2008, 17–19.)

Kunnat ovat paikallishallinnon perusyksikkö. Kuntien hallinnon perustana on kunnan asukkaiden itsehallintoperiaate. Kunnallisella itsehallinnolla tarkoitetaan kunnille lainsäädännöllä annettua oikeutta hoitaa omien toimielinten avulla alue- ja paikallistason tehtäviä. Käytännössä valtio ohjaa ja valvoo kuntien toimintaa, ja suuri osa kuntien tehtävistä on nykyisin lakisäätteisiä. Nykyinen kuntalaki on myös merkittävästi lisännyt kuntien mahdollisuuksia päättää itse palveluja tuottavista organisaatioistaan. Kunnallishallinnolla on itsenäinen päätöksentekojärjestelmä, joka perustuu edustukselliseen luottamusjärjestelmään. Kuntalaiset valitsevat vaaleissa edustajansa kunnanvaltuustoon. (Kiviniemi 2008, 40–41.)



KUVIO 5 Kunnan hallinto-organisaatio (Oulasvirta 1996, 76; Anttiroiko & Tiura 1997, 32; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 71)

Kuntayhtymät ovat kuntien yhteistoimintaorganisaatioita. Kuntalain mukaan kunnat voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä. Kunnilla on myös yhteisiä osakeyhtiöitä, osuuskuntia ja säätiöitä sekä muuta sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. (Kiviniemi 2008, 42.)

Kuntaorganisaatiossa voidaan erottaa kolme tasoa: suorittava, hallinnollinen ja poliittinen taso. Suorittavaan tasoon kuuluvat palvelujen tuottajat. Hallinnollinen taso on poliittisen tason ja suorittavan tason välissä. Sen keskeisistä linjauksista vastaa kunnan- tai kaupunginhallitus. (Anttiroiko & Tiura 1997, 32; Säilä ym. 2008, 17.) Käytännön tason avainhenkilö on virasto-organisaation päällikkönä toimiva kunnan- tai kaupunginjohtaja. Hallinnollisen tason tehtävä on vastata poliittisen päätöksenteon valmistelutehtävistä, kunnan toiminnan ja talouden suunnittelusta, seurannasta sekä hallinnollisten prosessien asiallisesta hoitamisesta. Poliittisella tasolla tarkoitetaan luottamuselimiä eli valtuustoa, hallitusta ja lautakuntia. Poliittinen taso ohjaa kunnallisen demokratiamallin mukaisesti muiden tasojen toimintaa asettamalla toiminnan yleistavoitteet ja toimintapolitiikat sekä seuraamalla näiden toteutumista. (Oulasvirta 1996, 75; Anttiroiko & Tiura 1997, 32; Säilä ym. 2008, 13–19.) Kuviossa 5 selvitetään kunnan hallinto-organisaation rakennetta.

2.1.3 Kunnalliset palvelut

Kunnan perimmäinen päämäärä on taata asukkaidensa hyvinvointi ja kestävä kehitys alueellaan⁴ (Oulasvirta 1996, 43; Heuru 2001, 44; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 9; Anttiroiko ym. 2003).

Kunnan oma asia on, miten se järjestää palvelujensa tuottamisen, ja siksi ne on mahdollista järjestää myös kunnan hallinnoimien yhtiöiden kautta. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, 4.) Kunta voi ostaa palvelut yksityiseltä yhtiöltä tai toiselta kunnalta. Se voi myös tuottaa palvelun yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67.) Palvelut voidaan hoitaa monella tavalla: kuntajohteisesti, liikelaitoksen avulla tai täysin yksityisten yritysten avulla (Salminen & Viinamäki 2001, 22–23). Liikelaitosluonteisissa tehtävissä vaihtoehtona kunnalla on pohdittavanaan osakeyhtiön perustaminen (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67).

Palvelujen tuottamisessa käytetään hyväksi yhä enemmän osakeyhtiöitä (Anttiroiko ym. 2003, 186; Säilä ym. 2008, 29). Tämä ei ole kunnille mitenkään tuntematon palvelumuoto. Kunnallisia osakeyhtiöitä ja niiden toimintaa oli nähtävissä jo 1980-luvulla, mutta erityisesti 1990-luvulla kunnallista elinkeinotoimintaa on ryhdytty organisoimaan yhtiömuotoiseksi. (Heinonen & Leiwo 1998, 11.) Kunnallisten yritysten määrä 2000-luvun alussa oli jo 900. Vuotta 1997 aikaisemmista vuosista ei ole tarkkaa vertailulukua, sillä kehittyneimmät tilastointimenetelmät saatiin vasta tuolloin. (Anttiroiko ym. 2003, 188.) Tämänhetkisten tilastojen mukaan vuonna 2010 Suomessa oli 1430 kuntayhtiötä.⁵ Kunnan

⁴ Kuntalaki 17.3.1995/365 1§ Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueillaan. www.finlex.fi (Luettu 28.2.2012).

⁵ Yritysten määrä on suurin kiinteistöpalvelussa, mutta tärkein toimiala on energiahuolto. (Yritys- ja toimipaikkarekisteri, Tilastokeskus, www.tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/index.html, luettu 22.1.2013).

omistamien yritysten määrä on 0,5 prosenttia kaikista yrityksistä. Ne työllistivät vuonna 2 010 yhteensä 27 100 henkilöä.⁶

Kunnallinen osakeyhtiö sopii toimintamuodoksi hyvin silloin, jos sille on taloudelliset edellytykset (Vesterinen 2006). Osakeyhtiö on merkittävin ja kansainvälisesti yleisin yritystoiminnan muoto. Se on ihmisten välinen yhteistoiminnan muoto, jonka tavoitteena on yleensä voiton tuottaminen omistajilleen. Osakeyhtiön käyttöä ei kuitenkaan rajoiteta laissa. Sitä käytetään myös esimerkiksi aatteellisiin toimintoihin. (Hirvonen ym. 2003, 87.)

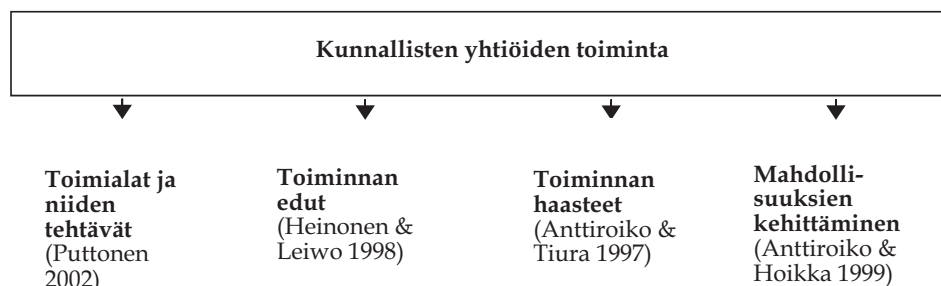
Osakeyhtiön voi määritellä monella tavalla, mutta tyypillinen piirre sille on se, että ”osakkeenomistajat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista”. Tämä seikka tekee osakeyhtiöstä tärkeimmän yritystoiminnan välineen. Osakeyhtiö palvelee omistajiensa tarpeita, mutta se on juridisesti omistajista irrallinen ja itsenäinen yksikkö. Se heijastuu organisaatioon ja päätöksentekoon. (Hirvonen 2003 ym., 87.)

Osakeyhtiön toimintaa määrittelee osakeyhtiölaki. Kaikilla osakeyhtiöillä on osakeyhtiölain mukaan oltava yhtiökokous, hallitus ja tilintarkastaja. Osakepääoman suuruus määrittää sen, tarvitaanko toimitusjohtaja: jos osakepääomaa on vähintään 80 000 euroa, osakeyhtiöllä tulee olla toimitusjohtaja. Hallitus ja toimitusjohtaja sekä mahdollinen hallintoneuvosto muodostavat oikeudellisesti yrityksen johdon. (Hirvonen ym. 2003.) Kirjanpitovelvollisella omistajalla katsotaan olevan määräysvalta kohdeyhtiössä, jos sillä on enemmän kuin puolet yhtiön osakkeista (Säilä ym. 2008, 29). Julkisen osakeyhtiön perustamisessa osakepääoman tulee olla vähintään 80 000, yksityisessä 2500 euroa (OYL1, 3§; Immonen 2008, 442). Yhtiöittäminen vaatii vero-oikeudellisten kysymysten ratkaisemista (Immonen 1992, 3).

2.2 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnallisten yhtiöiden toiminnassa tämän tutkimuksen aineistossa esiintyneitä tärkeitä tarkastelun näkökulmia ovat toimialat ja niiden tehtävät, toiminnan edut ja haasteet sekä mahdollisuuksien kehittäminen. Yrityksen arvoketjua tarkastellaan viitekehysten pohjalla olevassa teoriassa yksityisten ja pörssiyhtiöiden toiminnan kannalta (Hirvonen ym. 2003). Tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta keskeisiä lähteitä ovat myös Anttiroiko ja Tiura (1997), Heinonen ja Leiwo (1998), Anttiroiko ja Hoikka (1999) sekä Puttonen (2002). Kunnallisten yhtiöiden toimintaa on esitetty kuviossa 6.

⁶ Kuntayhtiöiden henkilöstö on kaksinkertaistunut ja niiden nimellinen liikevaihto on kolminkertaistunut 2000-luvulla. (Yrittäjyyskatsaus 2012, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 46/2012 http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf.)



KUVIO 6 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnalliset osakeyhtiöt ovat oikeussubjekteja. Niillä on itsenäinen yksityisoikeudellinen toimintakyky, jota kunnat omistajan ominaisuudessa käyttävät palvelujensa tuottamiseen. Kunta voi muodostaa konsernin.⁷ Kunnallisten osakeyhtiöiden omistajaa voidaan nimittää konserniksi tai emoyhtiöksi suhteessa sen omistamiin osakeyhtiöihin. (Anttiroiko ym. 2003, 186.)

Konsernikäsitettä ei ole suoranaisesti määritelty osakeyhtiölaissa (Kyläkallio ym. 2008, 1080), mutta sillä tarkoitetaan usean juridisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta (Hirvonen ym. 2003, 316). On olemassa konserneja, joissa emoyritys toimii vain holding-yhtiönä. Näissä tapauksissa emoyhtiön liiketoiminta on lähinnä hallinto- ja rahoituspalvelujen tuottamista tytäryrityksille. (Hirvonen ym. 2003, 316.) Kunnalliset yhtiöt ovat toisinaan verrattavissa holding-yhtiöihin. Ne linjaavat omistajaohjaustaan ja sen periaatteita. Kunnan lainsäädäntö luo joitain reunaehtoja omistukselle. (Koironen 2007b, 58–59.) Tässä tutkimuksessa kunnalliset osakeyhtiöt ovat kuntakonserniin kuuluvia yhtiöitä, joissa välitöntä tai välillistä määräysvaltaa käyttää kunta. Kunnanhallitus voidaan rinnastaa tietyiltä osin konsernihallinnon ytimeksi.

2.2.1 Toimialat ja niiden tehtävät

Kunnallisten yhtiöiden toimialat vaihtelevat kunnittain. Päävastuu paikallishallinnosta kuuluu kunnille, jotka huolehtivat suurimmasta osasta hyvinvointipalveluja, esimerkiksi peruskoulutuksesta, terveydenhoidosta ja sosiaalihuollosta. Kunnilla voi olla myös sääntely- ja valvontatehtäviä. (Mäenpää 2000, 108.) Osan kunnan osakeyhtiöistä katsotaankin syntyneen niin, että kunnallishallintoon aikaisemmin kuulunut tehtävä tai vastuualue erotetaan erilliseksi oikeudelliseksi yhtiöksi, jonka kunta omistaa yksin tai jossa kunta käyttää määräysvaltaa. (Anttiroiko ym. 2003; Vesterinen 2006, 37.) Kunta voi omistaa yhtiöitä myös yhdessä toisen kunnan kanssa. Ne voivat näin ollen perustaa yhteisiä osakeyhtiöitä. (Kivineimi 2008, 42.)

Vesi-, sähkö- ja kaasulaitoksen ylläpito katsotaan perinteisesti sisältyvän kunnan toimialaan, ja osakeyhtiömuoto on tavallinen valinta palvelujen tuot-

⁷ Kuntakonserni on yhteisö, kunnan tytäryhteisö, jossa kunnalla on kirjanpitolain (1336/1997) 1. luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta. (Immonen 2002, 437.)

tamisessa. Kunta saattaa perustaa yrityksen myös tukeakseen paikallista elinkeinoelämää ja luodakseen sille toimintaedellytykset. Elinkeinoa tukevia yrityksiä ovat esimerkiksi yrityspalveluyritykset ja kehitysyritykset. Kunta voi myös perustaa ravintoloita, hotelleja, kahviloita, kulttuuri- ja kongressitiloja sekä urheiluhalleja. Edellytyksenä yhtiön perustamiselle on se, että sillä tuetaan elinkeinotoimintaa tai se toimii alalla, jolla muutoin ei ole yrittäjyyttä. (Puttonen 2002, 146.)

Yhtiöittämistä suunniteltaessa tarkastellaan, mitä etuja yritysmuodolla saavutetaan johonkin toiseen toimintamuotoon verrattuna (Kartano 1990, 8–11).

2.2.2 Toiminnan edut

Yhtiön perustamisen syynä saattaa olla jonkin ongelman tai epäkohdan poistamistarve. Tällaisella organisaation muutoksella tavoitellaan aina joitain etuja. Tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää pyrkimystä täyttää paremmin kunnalishallinnon asettamat vaatimukset. (Ryynänen 1986, 207; Puttonen 2002 135–136.) Yhtiöllä on monenlaisia etuja kuntaorganisaatioon verrattuna (Kartano 1990, 8; Immonen 1993, 32; Heinonen & Leiwo 1998, 11; Hukka & Katko 1999, 63–64; Puttonen 2002, 172; Vesterinen 2006, 13). Yhtiömuodolla saavutettavat edut kannattaa tarkastella kunnan omista lähtökohdista. Kunnalla on omat arvot, jotka vaikuttavat asioihin. (Kartano 1990, 8.)

Kunnan yhtiöllä pyritään tehostamaan palveluja ja tekemään niistä joustavampia (Puttonen 2002, 136). Yrityksen perustamiselle katsotaan olevan eduksi esimerkiksi se, että yritys voi keskittyä perustoimintoihin. Keskittämällä toimintoja saavutetaan myös parempi kilpailukyky. (Immonen 1993, 35.) Yhtiön avulla uskotaan saavutettavan esimerkiksi joustavimmat palkkajärjestelyt (Vesterinen 2006, 13). Yhtiömuotoisen toiminnan eduksi lasketaan myös mahdollisuus henkilökunnan parempaan motivointiin (Immonen 1993, 35, 39).

Yhtiöittämistä puoltavia tekijöitä uskotaan olevan joustavuus, päätöksenteon nopeus, tulosvastuullisen ajattelun lisääntyminen, asioiden käsittelyn yksinkertaistaminen, kunnan halu elinkeinojen kehittämisessä, yrittäjyystävällisen imagon luomisen, yrittäjien ja kunnan välisen yhteistyön edistäminen, seudullisen yhteistyön lisääminen (Heinonen & Leiwo 1998, 11). Lisäksi etuina voidaan nähdä kilpailun ja asiakkaan valinnanvapauden lisääntymisen, toimintojen markkinalähtöisyyden, tehokkuuden tavoittelun, tulosvastuun, tavoitteiden seuraamisen ja mittaamisen, sisäisen yrittäjyyden sekä innovatiivisuuden (Kartano 1990, 8; Oulasvirta 1996, 100; Heinonen & Leiwo 1998, 45–48).

Yhtiöittämisen etuja on kunnan ja yrittäjien välisten suhteiden parantaminen sekä elinkeinotoiminnan profiilin nostattaminen esimerkiksi markkinoiden tehostamisen avulla. Yhtiön etuna voi toisinaan olla myös se, että sen avulla saadaan kilpailukykyisempi palkkaus. (Kartano 1990, 8.) Lisäksi yhtiön avulla avautuu uudenlaisia näköaloja kunnallisen toiminnan hoitamiseen. Kun hallinto keventyy, sen katsotaan nopeuttavan yhtiön päätöksentekoa ja antavan sille paremman mahdollisuuden reagoida kilpailutilanteeseen. Tämä tosin vaatii uudenlaisten toimintavapauksien luomista. (Puttonen 2002, 172.)

Yhtiöittämisen etuna voidaan pitää sitä, että tehokkuus lisääntyy, toiminnan arviointi ja seuranta helpottuvat, päätöksenteko helpottuu ja kilpailuasema selkiytyy, sekä sitä, että toimintoja voidaan yksityistää (Outinen ym. 1989, 6–10). Nämä samat edut voidaan nähdä myös toiminnan muutoksina, joita saavutetaan siirrettäessä palveluja kuntataloudesta yritystalouteen. (Honka & Suomela 1995, 8–10).

Kunnan yhtiöiden rahoitusasioihin liittyvät tyypilliset piirteet voidaan nähdä myös osakeyhtiön etuna, mutta ne sisältävät myös haasteita. Elinkeino-yhtiöille asetettavat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Vain pieni osa yhtiöistä pystyy tasapainottamaan talouttaan omin tuotoin. Useimmat saavat kunnilta tukea esimerkiksi erilaisten projektien rahoituksena ja palvelujen ostoina. (Heinonen & Leiwo 1998, 11.)

2.2.3 Toiminnan haasteet

Kunnallisen yhtiön haasteita voidaan nähdä palvelujen tuottamisessa. Yhtiön toimintaan ja siihen, millaiseksi se muotoutuu, vaikuttaa yhtiön omistajan tapa toimia eli kunnan toiminnat. Myös siksi kunta ei voi hyödyntää kaikkia yksityisomistuksessa olevan yhtiön toimintamuotoja. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34.)

Kunnan yhtiössä ei kovinkaan usein voida pyrkiä samanlaisiin päämääriin esimerkiksi voiton suhteen kuin yksityisyhtiössä. Kunnan yhtiön toimintaa rajoittavat julkisoikeus ja sen lakisääteiset tehtävät. Aluesidonnaisuus on yksi kunnallisen yhtiön toimintaa rajoittava tekijä. Yhtiö ei useinkaan voi toimia muuta kuin sen yhtiön omistaman kunnan alueella. Lisäksi yhtiön toiminta voi olla perustamistilanteessa määritelty niin, ettei yrityksen toiminnalla tavoitella voittoa. Rajoitteita yhtiön toiminnalle tuovat monet kunnan sosiaaliset, poliittisen hallinnon taholta annetut oikeudelliset ja taloudelliset tehtävät. Nämä rajoitteet syntyvät silloin, jos yhtiölle on annettu tehtäväksi kunnalle lain mukaan määrättyjä tehtäviä. Kunnan omat rajoitteet tuovat rajoitteita myös yhtiölle. Näitä saattavat olla kunnallishallinnon toimintaan vaikuttavat kansainväliset, kansalliset ja alueelliset ratkaisut. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34–35.)

Toisinaan voidaan ajatella, että poliittinen valta ja yrityksen toiminta eivät sovi yhteen. Valtaa voidaan yhtiössä käyttää hyvin peitellysti ja epäsuorasti. Yrittäjyys taas vaatii vapautta syntyäkseen. Kehittämisideat saattavat jäädä toteuttamatta, jos yhtiöllä ei ole riittävästi valtaa tai poliittista tukea niiden toteuttamiseen. (Anttiroiko & Tiura 1997, 38.)

Kunnan yhtiöiden tiedonkulku voidaan nähdä toisinaan etuna ja toisinaan haasteena yritysmuotoisessa toiminnassa. Osakeyhtiölakiin perustuvan yritystoiminnan vuoksi kaupunkilaisilla ei ole oikeutta saada tietoja kaupungin omistaman yhtiön tekemistä päätöksistä. Heillä ei ole myöskään valitusoikeutta. Nämä oikeudet puuttua yhtiön toimintaan on ainoastaan yhtiökokouksella. (Outinen ym. 1989, 18.)

Toiminnan haasteellisuus syntyy helposti julkisen ja yksityisen hallinnon välisistä eroista, joita kuvataan liitteessä 1. Kunnallisen yhtiön tuomien haasteiden määrä on moninainen, sillä jokainen kunta ja kunnallinen yhtiö on erilainen.

2.2.4 Mahdollisuuksia kehittämiseen

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kaupunkiseutujen toimintaympäristöt ovat muuttuneet. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian rooli nähdään tässä muutoksessa keskeisessä asemassa. Muutoksen ytimessä katsotaan olevan informaation muodostuminen tärkeäksi tuotannontekijäksi. (Kostiainen 2002b.) Asukkaiden hyvinvoinnin käsite on muuttunut, ja kunnan palvelut ovat muuttuneet sen myötä. Perinteisen sosiaali- ja terveydenhuollon rinnalle on tullut uusia palvelumuotoja. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67.) Muutokseen on vaikuttanut myös valtion ja kuntien roolin muuttuminen perinteisenä palvelun tuottajana (Immonen 1993, 32). Kunnan perinteisten palvelujen uskotaan jatkossa säilyttävän perusominaisuutensa, mutta moni ajan ilmiö tuo uusia muotoja palvelujen tarjoamiseen. Esimerkiksi globalisaation sekä tieto- ja viestintäteknologian muutokset näkyvät palvelujen tuottamisessa ja jakeluun liittyvissä asioissa. Kilpailu kiristyy ja itsekannattavuusperiaatteen soveltaminen lisääntyy. Tämän vuoksi kunnan hoidettavana olevat palvelut mahdollisesti lisääntyvät. (Anttiroiko & Hoikka 1999, 20.)

Perinteisestä palvelutuotannosta ja uuden ajan palvelutuotannosta on yhteenveto kuviossa 7.

Perinteinen palvelutuotanto	Uuden ajan palvelutuotanto
- Toimipaikkapohjainen jakelujärjestelmä	- Tietoverkkopohjainen jakelujärjestelmä
- Ihmistyö	- Tietoverkot ja automaattit
- Virastojen aukioloajat	- Online, 24 h vuorokaudessa
- Palvelut yhdellä kielellä	- Laajentunut kielivalikoima
- Hierarkkinen työnjako	- Verkostoituminen ja projektitoiminta
- Toteuttajina yksittäiset viranhaltijat	- Toteuttajina tiimit ja tulosityksiköt

KUVIO 7 Perinteinen ja uuden ajan palvelutuotanto (Anttiroiko & Hoikka 1999, 21)

Yhtiön avulla uskotaan saavutettavan uusia näköaloja kunnan uusien toimintojen perustamiseen. Yhtiöiden hallinto on kevyempi kuin kunnan hallinto, mikä antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti kilpailutilanteeseen. Tehokkaaseen toimintaan vaaditaan kuitenkin uudenlaisia toimintavapauksia. (Puttonen 2002, 172.)

Kuntalaisten kannalta kiinnostavana nähdään, että palveluja tarjotaan kohtuulliseen hintaan (Saarela & Sainio 1991, 79.) Kunnallisen liiketoiminnan ei ole kuitenkaan tarkoitus kilpailla yksityisten yritysten kanssa. Kuntien harjoittamaa liiketoimintaa tulisikin rajoittaa, ja kunnallista osakeyhtiötä kannattanee harkita palvelujen tuottajana, jos kyseessä on kuntalaisten yleinen etu. Nämä tavoitteet eivät aina toteudu, sillä kunnan palvelut kilpailevat toisinaan yksityisten palveluiden kanssa. (Koskela & Työppönen 1984, 99; Puttonen 2002, 146.)

2.3 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Kunnallisten osakeyhtiöiden toimintaan liittyy omistajan näkökulmasta keskeisenä toimintaelimenä yhtiökokous, jossa toteutuu konkreettisesti osakeyhtiön omistajaohjaus. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeät omistajaohjaukseen ja yhtiökokoukseen liittyvät teoreettiset käsitykset on tarkastelussa jaettu aineiston analyysin perusteella kolmeen osaan: yhtiökokoukseen, omistajaohjaukseen ja omistajaohjauksen merkitykseen. Aihepiiriä tarkastelen viitekehyksen (Hirvonen ym. 2003) valossa. Tutkimuksen aineiston analyysissä käytän Saarelan ja Sainion (1991) tekstejä kunnallisen yhtiökokouksen edustuksen tarkastelussa. Jaottelu on esitetty tiivistettynä kuviossa 8.



KUVIO 8 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Corporate governancella tarkoitetaan yrityksen johtamisen ja omistamisen valvontajärjestelmää (Halla ym. 2003, 11; Alftan ym. 2008, 11–13; Säilä ym. 2008, 25–26). Englannin kielen governance–sanan latinankielinen kantasana on gubernare (pitää perää, ohjata). Suomen kielessä termi omistajaohjaus on vakiintunut käsite. (Hirvonen ym. 2003, 21, 23). Tässä tutkimuksessa käytetään tätä suomenkielistä termiä.

Omistajaohjauksen katsotaan saaneen alkunsa Yhdysvalloissa, kun haluttiin enemmän tietoa ja mahdollisuutta vaikuttaa suuriin päätöksiin (Hirvonen ym. 2003, 36; Erma ym. 2010, 19). Omistajaohjauksessa voidaan erottaa amerikkalaisen tradition lisäksi eurooppalainen omistajaohjausmalli, jossa yritysjohto on keskeisessä asemassa ja omistajien vaikutusvalta on ohuempaa. Traditioiden erot juontanevat juurensa eroista yhteiskunnallisessa kulttuurissa. (Hirvonen ym. 2003, 36.) Eri maissa on laadittu suosituksia hyvästä hallinnosta (Immonen & Nuolimaa 2012, 69).

Suomessa saatiin ensimmäinen suositus pörssiyritysten hallinnosta vuonna 1997, kun Helsingin Pörssi, Keskuskauppakamari ja TT (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto, EK) julkaisivat yhteisen ohjeen pörssiyrityksille. Samat taustavoimat perustivat Arvopaperimarkkinayhdistyksen, joka laati uuden suosituksen vuonna 2003, ja sitä puolestaan uusittiin vuonna 2008. Nykyisen

suosituksen virallinen nimi on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi.⁸ (Erma ym. 2010, 19; Immonen & Nuolimaa 2012, 69.) Se on julkaistu myös EU-maiden kesken teoksessa ”Corporate Governance in the European Union”.⁹

Omistajaohjaus pohjautuu pörssiyritysten toimintaan, ja listaamattomille yhtiöille samat ohjeet eivät mahdollisesti sovi sellaisenaan.¹⁰ Näitä varten on kehitetty omia hyvän hallintotavan suosituksia, jotka ovat yleispäteviä ohjeita. Yrityksen on syytä harkita jokaisen suosituksen kohdalla, mitä sen kannattaa niistä omaksua. (Erma ym. 2010, 20–21). Ohjauksen sisältöä on suositeltavaa vaihdella sen mukaan, minkälainen yritys ja toimiala on kysymyksessä (Immonen 2003, 76–77).

Eurooppalaisessa yrityskulttuurissa yritykset eivät ole joutuneet kilpailemaan pääomasta yhtä aidosti kuin amerikkalaiset yritykset. Pankkien merkitys onkin ollut Suomessa suuri aina 1990-luvun lamaan asti, jonka jälkeen ulkomaiset sijoittajat saivat vapaan oikeuden ostaa suomalaisia osakkeita. (Hirvonen ym. 2003, 37; Erma ym. 2010, 20–21.)

Omistajaohjausta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Hirvonen ym. (2003) ovat valinneet omistajien näkökulman, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Omistajaohjauksen ketju voidaan kuvata seuraavanlaisiksi: omistajat valitsevat hallituksen, joka valitsee johdon. Omistajaohjaus kulkee hallituksen ja toimitusjohtajan kautta yrityksen strategiaksi. Suuressa ja laajasti omistetussa yhtiössä ketju on monimutkainen prosessi alkaen markkinoilta ja siirtyen omistajien ohjauksessa hallituksen kautta operatiiviselle johdolle. (Hirvonen ym. 2003, 23, 28–29.) Omistajat haluavat tuottoa ja asettavat omat tuotto-vaatimuksensa yritykselle, ja yritykset taas johtavat liiketoimintaa, jotta tuotto-odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan ja omistajien vaatimukset täyttämään. (Kostiainen 2002a, 8.)

Kuntakonserni on verkostomainen organisaatio. Omistajaohjausta mietittäessä joudutaan siis pohtimaan myös verkostojen ohjaukseen liittyviä kysymyksiä. Jännitteen uskotaan syntyvän julkisen omistajan ja yksityisen tytäryhtiön toiminnan välille. (Maanonen 2007, 4.) Yhtiökokous on omistajan ja yrityksen hallinnon tärkein yhteistyöelin.

2.3.1 Yhtiökokous

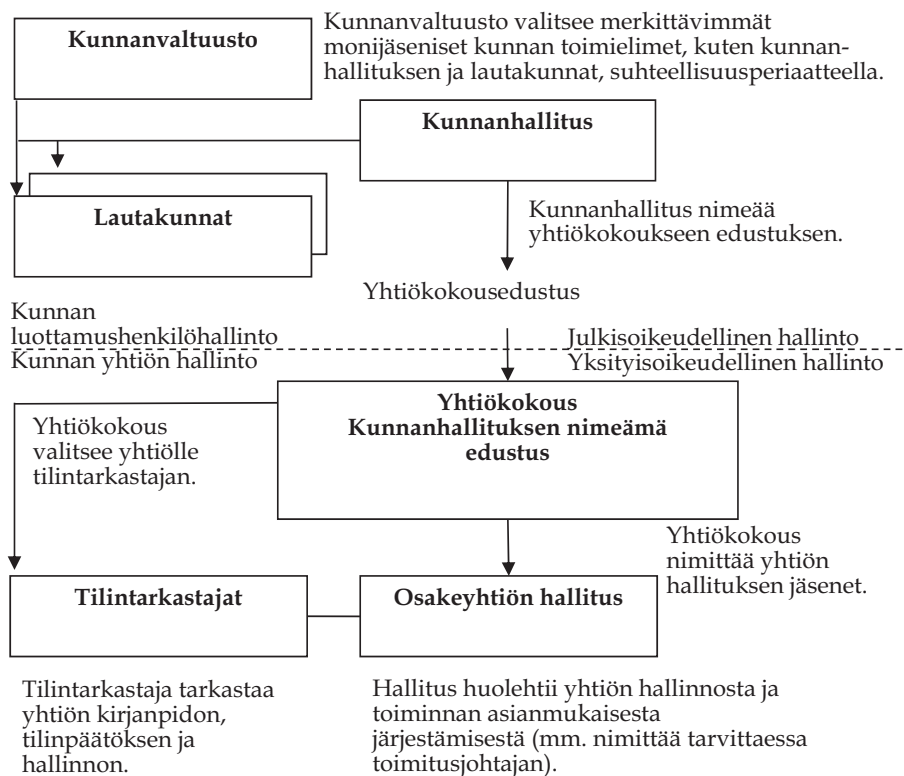
Yhtiökokous on päättävä elin, jolla on keskeisenä tehtävänä valita omistamalleen yhtiölle hallitus. Sen kautta omistaja pystyy käyttämään määräysvaltaa

⁸ Suomen listayhtiöiden hallintokoodi: Corporate Governance. Arvopaperimarkkinayhdistys ry on Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n, Keskuskauppakamarin ja Helsingin pörssin joulukuussa 2006 perustama yhteistyöelin. Corporate Governance -käytännöt kehittyvät jatkuvasti. Lisätietoa yhdistyksestä www.cgfinland.fi. (Erma ym. 2010, 134.)

⁹ Pierce (2010) kuvaa Corporate Governancea ja sen kehitystä Euroopan Unionissa. Tästä on julkaistu Englannissa 1.1.2010 EU:n 27 jäsenmaan yleiset hallinto-ohjeet, joita päivitetään kussakin jäsenmaassa.

¹⁰ Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen, Corporate Governance. Keskuskauppakamarin hallitus asetti 18.10.2004 työryhmän selvittämään listaamattomien yhtiöiden corporate governance -käytäntöjä. Sen avulla on mahdollista vapaaehtoisesti kehittää toimintoja hyvän hallintotavan mukaisesti. (Erma ym. 2010, 123.)

yhtiönsä. (Immonen & Nuolimaa 2012, 69.) Yhtiökokouksella on osakeyhtiössä ylin päätösvalta. Yhtiökokous valitsee yhtiölle hallituksen, ja pitkällä aikavälillä katsottuna kaikki päätösvalta on yhtiökokouksella. (Hirvonen ym. 2003, 89, 317; Kyläkallio ym. 2008, 483.)



KUVIO 9 Kunnan hallinnon ja kunnan osakeyhtiön hallinnon kytkentä (Anttiroiko ym. 2003, 192)

Yhtiökokouksen tehtävät tarkentuvat yhtiöjärjestyksessä: hallituksen, tilintarkastajan ja mahdollisen hallintoneuvoston valinta, tuloslaskelman ja taseen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen sekä voitosta päättäminen, yhtiöjärjestyksen muuttaminen, yhtiön sulautumiseen, jakautumiseen tai selvitystilaan liittyvät asiat, osakkeisiin liittyvät asiat. Osakkeisiin liityvillä asioilla tarkoitetaan osakkeiden arvon korottamista, alentamista, niiden muuttamista julkiseksi sekä omien osakkeiden hankkimista. (Hirvonen ym. 2003, 89–90.) Yhtiökokous voi valtuuttaa hallituksen päättämään tietyistä asioista (Immonen & Nuolimaa 2012, 71). Yhtiön hallituksella on oikeus ja velvollisuus osallistua yhtiökokoukseen ja pyrkiä antamaan omistajille tarvittavat tiedot (Hirvonen ym. 2003, 95).

Laajaomisteisessa yhtiössä omistajia edustaa yhtiökokoukseen valittu joukko. Kuntaedustus tulisi muodostaa kaupungin organisaation asiantuntijoista esimerkiksi seuraavasti: henkilöstöpäällikkö, talousjohtaja, kaupunginge-

odeetti ja tietohuoltopäällikkö. Kaupunginjohtajan merkitys on yleisjohdon lisäksi siinä, että hänen vastuulleen kuuluvat tärkeät yhteistoimintaverkot (Saarela & Sainio 1991, 79–81). Yhtiökokouksen kutsuu koolle hallitus, ja niitä on kahdenlaisia: varsinainen yhtiökokous kokoontuu säännöllisesti ja ylimääräinen yhtiökokous kokoontuu tarvittaessa. Osakeyhtiöillä on yhdestä kahteen yhtiökokousta vuodessa, yleisimmin niitä on kuitenkin yksi. (Hirvonen ym. 2003, 91, 347; Kyläkallio ym. 2008, 485.) Omistajaohjaus liittyy palkattuun johtoon ja hallintoon. Yksityisyrittäyksessä, jossa omistaja työskentelee johtajana ja mahdollisesti yhtiön hallituksessa, omistajaohjaus on tarpeeton. (Temmes & Moilanen 2000, 8.) Pienissä kunnan yhtiöissä kunta valitsee yhden edustajan yhtiökokoukseen. Jos yhtiötä edustaa enemmän kuin yksi tai kaksi edustajaa, kunnan edustajakin on useampia. (Anttiroiko ym. 2003, 191.) Kunnan hallinnon ja osakeyhtiön hallinnon kytkentä on esitetty kuviossa 9.

2.3.2 Omistajaohjaus

Omistajaohjaus liittyy läheisesti kaikkiin osakeyhtiömuotoisiin yhtiöihin, joissa omistaja ja operatiivinen johto on eriytetty. Kunnissa omistajan edustaja ja yhtiön toimitusjohtaja pitävät yhteyttä useimmin viikoittain normaalissa kanssakäymisessä. Yhteydenpito on tiiviimpää, jos on kyse suurista ja tärkeistä asioista. (Kiviniemi ym. 1994, 61–67.) Yhtiön omistajilla uskotaan olevan useita keinoja vaikuttaa yhtiön toimintaan: he voivat ostaa ja myydä osakkeita, vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon, vaikuttaa strategiaan linjauksiin ja operatiiviseen toimintaan. (Tienari 2008, 44–45.)

Omistajien tahto ja johto kohtaavat yhtiökokouksessa, mutta omistajaohjaus toteutuu hallituksen kautta, silloin kun omistajaintressi tulee hallituksen kautta johtajalle. Hallituksen kokouksissa tarvitaankin toimiva tiedonkulku- ja raportointijärjestelmä. Sen merkitys on lisääntynyt takavuosisikymmenistä, jolloin yritykset raportoivat tuloksistaan harvoin, kerran vuodessa. (Hirvonen ym. 2003, 55.)

Hallituksen ja tilintarkastajan vuorovaikutus sekä riskien hallinta kuuluvat osaltaan omistajaohjaukseen. Tilintarkastajan katsotaan olevan tärkeä osa valvontatehtävää. Tapaamisen yhteydessä voidaan esimerkiksi keskustella valvontajärjestelmän toimivuuteen ja tilinpäätökseen liittyvistä asioista. Yhteistyön tulee rakentua selkeiden periaatteiden varaan. (Hirvonen ym. 2003, 227–228.)

Omistajaohjaukseen katsotaan sisältyvän omistajien tiedonsaanti yhtiöstä ulos ja sen sisällä. Yhtiöllä on tiedonantovelvollisuus omistajalleen ja listatuissa yhtiöissä siihen kuuluu, että toimitettava tieto annetaan yhtä aikaa. Hallitus voi joutua hankalaan tilanteeseen, jos tietoa vuotaa julkisuuteen. (Hirvonen ym. 2003, 133–134.) Sisäisen valvonnan katsotaan kuuluvan osaltaan tiedonsaantiin. Yhtiöille suositellaan asianmukaista ja toimivaa sisäistä valvontajärjestelmää. Sen luotettavuutta uskotaan lisäävän sisäisen tarkastuksen avulla. (Hirvonen ym. 2003, 222, 224.) Tarkastustoimet ovat eri yrityksissä erilaiset. Suurimmissa yhtiöissä voi olla sisäinen tarkastaja, joissain yhtiöissä on kokonainen laskentaosastoon liittyvä controller-organisaatio. Joissain yhtiöissä tilintarkastajan kanssa on sovittu sisäisen valvontajärjestelmän läpikäynnistä. Yleensä tarkastukses-

sa on suositeltavaa huolehtia, että siihen luotetaan ja että se olisi riittävän tarkka. (Hirvonen ym. 2003, 224.)

2.3.3 Omistajaohjauksen merkitys

Omistajaohjauksen avainkysymys yrityksessä on se, miten omistajan tahto siirtyy johdolle. Tämän katsotaan olevan haasteellista yhtiöissä, jossa omistus on pirstoutunut ja omistajaintressi on välillinen. (Hirvonen ym. 2003, 52, 55.) Läh-töajatuksena omistajaohjauksessa pidetään sitä, että omistaja saa yhtiöstä vä-hemmän tietoa kuin yhtiön johto. Omistajaohjaukseen liittyen tilintarkastajat tai ainakin yksi heistä valitaan yhtiökokouksessa. Osakeyhtiössä tilintarkastaja on hierarkiassa hallituksen tasolla, mutta toimii muiden ketjuun kuuluvien toimi-joiden välissä: yhtiökokous, omistaja, johto. (Hirvonen ym. 2003, 116–117, 179.)

Omistajaohjauksen merkitys korostuu esimerkiksi siinä, että johto tarvitsee selkeän impulssin toiminnan suunnasta, mikä antaa johdolle työkalut juok-suttaa tavoitteet koko yrityksen organisaation läpi. Yritysjohdo tarvitsee mitta-reita, joilla se voisi arvioida omaa menestymistään. Pörssi-yhtiöissä tämä mittari on tavallisesti markkinoiden mukaan heiluva pörssikurssi. (Hirvonen ym. 2003, 44–45.)

Ulkoisella ja sisäisellä tarkastuksella katsotaan olevan tärkeän merkityk-sen omistajaohjauksessa (Daily & Canella 2003, 372; Hirvonen ym. 2003, 119). Ulkoinen valvonta käsittää lakisäätöisen tilintarkastuksen ja julkisen valvonnan, jota suorittavat esimerkiksi veroviranomaiset. Hallituksella on hyvä olla aktii-vinen ote yhtiön toiminnallisten tavoitteiden laatimiseen ja niiden seurantaan. Hallituksen tulisi luoda linjaukset yhtiölle omalla esimerkillään, asenteellaan ja ilmapiirin luomisella. Näistä tulisi syntyä edellytykset sille, että valvontajärjes-telmä on toimiva. Tärkeänä valvonnassa pidetään luottamusta ja tarkkuutta. Sitä suositellaan arvioitavan määräajoin hallituksen tasolta. Arvioinnin perus-teella on hyvä laatia suositukset siitä, mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä. (Hir-vonen ym. 2003, 119, 222–226.)

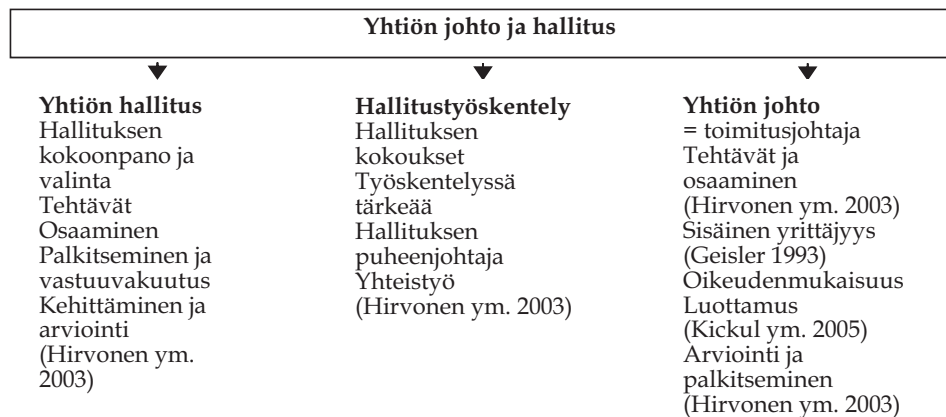
Omistajaohjauksen uskotaan kehittyneen oikeaan suuntaan ja ohjausta on pyritty rajaamaan olennaisiin asioihin. Tilannekohtaiset tekijät, kuten julkisuu-teen nousseet palvelukysymykset tai omistajan taloudelliset intressit, voivat johtaa tiukkenevaan ohjaussuhteeseen. Olennaisena omistajasuhteessa pidetään luottamuksellista yhteistyötä, jossa omistaja tukee toimivaa johtoa. (Kiviniemi ym. 1994, 67.) Omistajaohjauksessa rakennetaan järjestelmiä, joilla turvataan omistajien oikeuksia (Hirvonen ym. 2003, 29, 32). Omistajaohjauksen mekanismit tuovat osakkaille varmuutta siitä, että johtajat pyrkivät saavuttamaan tu-loksia, jotka ovat osakkeenomistajan edun mukaisia. Heillä on apunaan omien etujen linjauksia sekä sisäisiä ja ulkoisia valvontamekanismeja, joilla pystytään vaikuttamaan johtajien toimintaan. (Daily & Canellan 2003, 372.)

Omistajaohjaus sisältää myös eettisiä puolia. Yritysten skandaalit ovat tuoneet tämän asian esille. Etiikalla tarkoitetaan eettisten koodien kunnioitta-mista. Näitä voivat olla vastuu työntekijöistä, osakkeenomistajista ja asiakkaista niin, että heidät nähdään luonnon ja yhteiskunnan kanssa yhtenä kokonaisuutena. Yritysten hallitukset ovat ratkaisevassa asemassa luomassa yrityksen eet-

tisiä sääntöjä. Tässä on suuria eroja eri maiden välillä. Tutkimusten mukaan ulkopuoliset johtajat edistävät hyvin kaikkien sidosryhmien etuja, samoin naisjohtajat. (Rodriguez-Dominguez ym. 2009, 187, 198.)

2.4 Yhtiön hallitus ja johto

Kunnallisten osakeyhtiöiden omistajaohjauksesta ja hallinnosta on vastuussa yhtiön hallitus. Johto huolehtii operatiivisesta toiminnasta ja toimii annettujen tavoitteiden mukaisesti. Toiminnalle on asetettu mittarit, joilla arvioidaan onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisjärjestelmällä taataan ulkopuolisen johdon sitoutuminen tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella yhtiön hallitusta ja johtoa käsitellään seuraavista näkökulmistä: yhtiön hallitus, hallitustyöskentely ja yhtiön johto. Analyysin perusteella tarkastelen niitä viitekehyksen (Hirvonen ym. 2003) sekä Valkaman (2004) tekstien pohjalta. Johdon tarkastelussa analyysin kannalta relevanteiksi nousevat seuraavat lähteet: Geisler (1993) ja Kickul ym. (2005). Jaottelu on esitetty tiivistettynä kuviossa 10.



KUVIO 10 Yhtiön hallitus ja johto

2.4.1 Yhtiön hallitus

Suomen osakeyhtiölaki (OYL 6. luku 2 §) kuvaa hallitusta toimielimeksi, joka osakeyhtiöillä on oltava. Osakeyhtiölain lisäksi yhtiön hallituksen vastuuta ohjaavat muut lait sekä yhtiöjärjestys. Osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys poikkeavat toisistaan siinä, että jälkimmäiseen hallitus voi itse vaikuttaa. Yhtiöjärjestystä pitää kuitenkin noudattaa silloin, kun se on voimassa. Siitä poikkeamisesta voi seurata korvausvelvollisuus. (Hirvonen ym. 2003, 165–166.)

Hallituksen kokoonpano ja valinta

Hallituksen kokoonpano ratkaistaan yhtiökokouksessa, sillä sen valitsee yhtiökokous (Hirvonen 2003, 89–90; Kyläkallio ym. 2008, 483, 592; Immonen & Nuolimaa 2012, 81). Hallituksen jäsenmäärästä on merkintä yhtiöjärjestyksessä, johon tehdään myös sitä koskevat muutokset. Hallituksen jäsenmäärän tulisi olla neljästä yhdeksään. (Hirvonen ym. 2003 186–187.) Ellei yhtiöjärjestyksessä ole mainintaa hallituksen jäsenmäärästä, tulee osakeyhtiölakiin sisältyvän olettamussäännöksen mukaan hallitukseen valita yhdestä viiteen varsinaista jäsentä (Kyläkallio ym. 2008, 573; Immonen & Nuolimaa 2012, 81). Hallituksen on hyvä olla yhtiön toimintaan nähden sopivan kokoinen. Hallituksen kokoonpano riippuu omistajan tahdosta. (Erma ym. 2010, 23.)

Laki ei määritä hallituskauden pituutta. Hallituksen jäsen voi erota koska tahansa (Immonen & Nuolimaa 2012, 83). Joissain hallituksissa hallituksen kokoonpanoa vaihdetaan muutama jäsen kerrallaan, jotta hallituksen linja säilyisi asioiden hoidossa (Hirvonen ym. 2003, 191, 194). Toimikausi voidaan yhtiöjärjestyksessä päättää päättyvän varsinaiseen yhtiökokoukseen (Immonen & Nuolimaa 2012, 82).

Hallituksen jäsenten valinnassa on hyvä huomioida sopivuus hallituksen jäseneksi: ajan käyttö ja halu sitoutua yhtiön kehittämiseen, ikä, yhteistyökyky ja halukkuus hallitustyöskentelyyn. Hallituksen kokoonpanoa voivat säädellä mandaattipaikat eli oikeus nimittää yksi tai useampi esimerkiksi poliittisen puolueen edustaja yrityksen hallitukseen. Joissain hallituksissa on myös työntekijöiden edustajia. Tosin hallitus on toimitusjohtajan esimies ja työntekijän edustaja hallituksen jäsenenä voi aiheuttaa ristiriitaisen tilanteen. (Erma ym. 2010, 37, 26–27.) Hallituksen jäsenen suositellaan olevan riippumaton. Tällä tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole yhtiön tai sen tytäryhtiöiden palveluksessa tai jolla ei ole riippuvuussuhdetta, mikä estäisi hänen riippumattomat kannanotonsa hallituksen jäsenenä. (Hirvonen ym. 2003, 197.)

Kuntayhtiöt ovat erilaisia kuin yksityiset yritykset, minkä vuoksi niissä sopivaa hallitusten jäsenten nimittämisperustetta kannattaa tarkastella kilpailutilanteen, yhtiöön sitoutuneiden varallisuuserien luonteen ja panostenhaltijoiden merkittävyyden valossa. (Valkama 2004, 189.)

Hallituksen tehtävät ja osaaminen

Hallitus luo organisaation ja valvoo sitä (Immonen & Nuolimaa 2012, 84). Hallituksen tehtävät ja osaaminen edellyttävät kokemusta ja näkemystä liiketoiminnasta sekä yhtiön toiminnasta. Hallituksessa tarvitaan hallinnollista osaamista operatiivisen osaamisen lisäksi. Hallitus valvoo yhtiön toimintaa ja huolehtii siitä, että yhtiöllä on raportointijärjestelmä, joka tuottaa oikeat ja relevantit tiedot hallitukselle. (Erma ym. 2010, 24.)

Hallitusta pidetään oikeudellisesti yhtiön tärkeimpänä toimielimenä. Sen tehtävien merkitystä korostaa se, että osakeyhtiölain mukaan hallitukselle kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita laissa tai yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty yhtiön toisten toimielinten suoritettaviksi. Lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen. Lain mukaan hallitus myös

edustaa yhtiötä ulospäin. (Hirvonen ym. 1998, 42–43; Hirvonen ym. 2003, 102–11.)

Hallitus on kollegiaalinen toimielin, joka toimii yhtenä kokonaisuutena. Hallituksen kaikkien jäsenten on esimerkiksi allekirjoitettava tilinpäätös. Tehtävät voidaan kuitenkin jossain määrin jakaa. Yhtiöjärjestykseen voidaan kirjata eri tehtäviä, ja niistä voidaan päättää myös yhtiökokouksessa. (Hirvonen ym. 2003, 169–170.) Hallituksen jäsenille voidaan asettaa kollektiivisesti seuraavien osa-alueiden hallintasuositus (Koiranen 2007b, 18.):

- yhtiön toimiala ja markkinat
- yhtiön kokoluokkaa vastaavan yhtiön johtaminen
- laskentatoimi, talouden ohjaus ja rahoitus
- riskien hallinta ja sisäisen tarkkailun organisointi
- yrityskaupat, investointitoiminnan ohjaus
- kansainväliset asiat
- hallitustyöskentely.

Hallituksen rooli strategiatyöskentelyssä on usein osallistua strategiaprosessiin valvoen, kyseenalaistaen ja oikeaan suuntaan ohjaten. Tässä työssä hallitusta katsotaan auttavan se, että se on perillä omistajien intresseistä ja yrityksen toimintaedellytyksistä voidakseen kyseenalaistaa asioita oikealla tavalla. (Halla ym. 2003, 93–94; Alftan ym. 2008, 26–27.)

Hallituksen tehtävät perustuvat osakeyhtiölakiin (OYL 8:6 §), jonka mukaan hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa juoksevan hallinnon hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Laissa ei ole kuitenkaan määritelty hallituksen ja toimitusjohtajan työnjakoa tyhjentävästi. (Hirvonen ym. 2003, 262; Kyläkallio ym. 2008, 614, 616–630.) Raja hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävien välille on vedetty siten, että laajakantoiset toimet kuuluvat toimitusjohtajalle vain poikkeustapauksissa (Immonen & Nuolimaa 2012, 84).

Hallituksen tehtävistä huolehtimiseen tarvitaan osaamista. Hallituksen kokoamisessa voi käyttää apuna tarvematriisia, jossa lähdetään liikkeelle yhtiön strategiasta ja ajankohtaisesta tilanteesta. Siinä kartoitetaan tarvittava osaaminen yrityksen juuri senhetkisessä tilanteessa. Lisäksi jäseniltä vaaditaan toimintaan tarvittavaa aikaa. Pätevyysvaatimusta ei ole määrätty laissa, mutta silti hallituksen kokoonpanolla uskotaan olevan tärkeä merkitys, sillä hallituksen katsotaan olevan entistä enemmän vastuussa yrityksen menestymisestä. Hallitukselta odotetaan kokemusta ja ammattitaitoa. (Hirvonen ym. 2003, 175, 187–190.) Jäsenillä tulee olla liikkeenjohdolliset taidot päätöksen tekemiseen. Hallituksen tulee tuntea kirjanpitoa, laskentatoimen raportit ja investointilaskelmat. Sen tulee tuntea yritystoimintaa, sillä sen on hyvä pystyä keskustelemaan toimitusjohtajan kanssa. Hallitukselta odotettavia ominaisuuksia ovat kyky kyseenalaistaa, johtamiskokemus, -osaaminen, toimialatuntemus, laskentatoimen tuntemus sekä kokemus riskien hallinnasta. (Hirvonen ym. 2003, 175, 187–190.) Hallituksella on vastuu taseesta ja raportoinnista. Sillä on velvollisuus seurata

yhtiön taseen ja pääoman kehitystä sekä muita varallisuuteen liittyviä asioita. (Hirvonen ym. 2003, 175, 187–190.)

Hallituksen jäsenille on eduksi, jos heillä on erityisosaamista yritystoiminnan eri osa-alueilta. Hallituksen jäseniltä vaaditaan ennen muuta yleistä kokemusta yritysstrategian alueelta sekä analyttistä taitoa. Yritysstrategista osaamista voidaan joltakin osin hankkia teoreettisin opinnoin. Kokemuksen kautta hankittu, itse eletty yrityksen johtamisen tuntemus on kuitenkin arvokkainta osaamista. Kirjanpidon hallintaa pidetään kaikille hallituksen jäsenille hyvänä edellytyksenä osallistua hallitustyöskentelyyn. (Hirvonen ym. 1998, 65–66.)

Hallituksen palkitseminen ja vastuuvakuutus

Hallituksen palkkion vahvistaa elin, jonka valitsema hallitus on. Tavallisimmin palkkio päätetään yhtiökokouksessa. Palkkiot määritellään vuosi-, kuukausi- tai kokouspalkkioina. Palkkioitasossa otetaan huomioon kasvanut hallitusvastuu ja se, että jäsenet ovat viime kädessä omalla omaisuudellaan vastuussa asioista. Hallituksen jäsenillä saattaa olla jonkin alan erityisosaamista, jota voi hyödyntää yrityksessä. Siitä ei pidetä korrektina pyytää kokouspalkkion lisäksi erillistä palkkiota, sillä riippuvuussuhteita tulee välttää. (Hirvonen ym. 2003, 195, 204.)

Hallituksen jäsenen vastuu on nykypäivänä kasvanut, joten yritykset ovat viime vuosina yhä useammin ottaneet hallitukselle vastuuvakuutuksia. Päätös vastuuvakuutuksen ottamisesta tehdään yhtiön hallituksessa, eikä sitä yleensä viedä yhtiökokoukseen. (Hirvonen ym. 2003, 175.)

Hallituksen motivaatio yhteistyöhön

Kuntayhtiön hallituksen kokoamisessa ja erityisesti motivoinnissa eräänä ongelmana nähdään se, ettei hallituksella ole sopivia tai riittäviä kannustimia, jotka auttaisivat sitä tehokkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn. Poliittisin perustein valittujen hallitusten jäsenten työskentelyä ajatellen merkittävän riskin uskotaan liittyvän juuri heidän motivaatioonsa. Poliitikoilla voi olla yhteiskuntapoliittisia motiiveja, mutta yhtiön hallituksesta käsin mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskuntapolitiikan sisältöihin ovat erittäin rajatut. Poliittista mainetta kuntayhtiön hallituksen jäsenten on hallitustyöskentelyllä hieman turhauttavaa yrittää kasvattaa senkin vuoksi, että hallitustyöskentely on suhteellisen näkyvätöntä. Poliittisin perustein valituilta hallituksen jäseniltä voi puuttua myös taloudellinen motivaatio kunnianhimoiseen hallitustyöskentelyyn. Vastaavasti liikkeenjohtoperiaatteella valittujen henkilöiden motivaatioperustassa taloudelliset kiihokkeet saattavat puolestaan ylikorostua. Taloudellisten kannustimien järjestämisen kannalta kuntayhtiöt ovat ongelmallisia siksi, että yhtiöt ovat mitasuhteiltaan usein vaatimattomia, minkä vuoksi merkittäviä tulospalkkioita ei ole odotettavissa. Kuntayhtiöiltä voi puuttua voitto-orientaatio siitakin huolimatta, ettei niiden yhtiöjärjestyksissä olisi erikseen mainittu mitään yhtiön tarkoituksesta. Kunnallisten osakeyhtiöiden hallitusten paikat eivät myöskään yleensä ole täyspäivätoimia eivätkä oikeastaan edes sivutoimia. (Valkama 2004, 186–187.)

Hallituksen kehittäminen ja arviointi

Hallituksen kehittämistyötä voi ohjata työjärjestys. Se sisältää tehtäväluettelon lisäksi hallituksen työskentelytapoja ja sisäistä työnjakoa. (Hirvonen ym. 2003, 306.) Kehittämistyöhön liittyy keskeisesti myös arvioinnin toteuttaminen. Suositeltavaa on tehdä arviointi kirjallisesti. Arvioinnin toteuttamisessa on esimerkiksi kolme eri tapaa: jäsenet arvioivat puheenjohtajan ja jokaisen jäsenen toiminnan erikseen, hallitusta arvioidaan yhdellä lomakkeella, jonka kaikki täyttävät, tai palautteen kerääminen tapahtuu haastattelun muodossa. Puheenjohtaja voi käyttää arvioinnin tuloksia henkilökohtaisissa keskusteluissa hallituksen jäsenten kanssa. (Hirvonen ym. 2003, 307, 309, 311.)

2.4.2 Hallitustyöskentely

Hallituksen kokoukset

Kokouksia pidetään yleensä kuukauden välein. Kesätauko huomioiden niitä kertyy kuudesta yhteentoista kokousta vuodessa. Teemakokouksia suositellaan pidettävän yhdestä kolmeen kokousta vuodessa. Näitä ovat esimerkiksi strategiapäivä tai hallitustyöskentelyn arviointi. (Hirvonen ym. 2003, 275.) Hallituksen on suositeltavaa pitää vuodessa viidestä yhdeksään kokousta, joista kukin kestää kahdesta kolmeen tuntia, lukuun ottamatta strategiakokousta, joka on yleensä koko päivän mittainen. Kokousten välillä hallituksen jäsenten rooliin kuuluu pysyä perillä yhtiön asioista. (Erma ym. 2010, 56, 67.)

Hallitustyöskentelyssä tärkeää

Hallitustyöskentelyssä olisi tarpeen ajatella vain yhtiön etuja. Muiden etujen ajattelu on vastoin hyvää hallitustapatyöskentelyä. Siksi on tärkeää, että jäsen on riippumaton valinnan tehneestä omistajasta. (Hirvonen ym. 2003, 194.) Hallituksen jäsenille saattaa syntyä myös intressiristiriita, jos he kuuluvat kovin moneen hallitukseen (Halla ym. 2003, 95). Hallituksen jäsen on esteellinen silloin, kun hänen oma etunsa on ristiriidassa yhtiön edun kanssa (Hirvonen ym. 2003, 110).

Hallituksen kokouksissa hyvä tavoite olisi saada esityslistalla olevat asiat käsitellyksi ja päätetyksi, mutta samalla säilyttää myönteinen ilmapiiri. Jäsenten tulisi seurata yhtiön kehitystä, ja tärkeänä yhteyskanavana pidetään toimitusjohtajaa. Hyvänä tapana pidetään, että jos hallituksen ja muun johtajiston välillä puhutaan asioista, siitä informoidaan toimitusjohtajaa ainakin jälkikäteen. (Hirvonen ym. 2003, 215.) Kokoustyöskentelyn onnistumiseen pyritään hyvällä valmistelulla. Parhaimmillaan hallitustyöskentelyn katsotaan olevan silloin, kun se sallii sekä toimivan johdon että hallituksen jäsenten esittämien näkökoh- tien terveen kyseenalaistamisen. Käsittelyn aikana voidaan tarvittaessa väentää tiukastikin kättä, jotta oikea ratkaisu saadaan aikaan. Tällaisella työskentelyta- valla pyritään herättämään niin hallituksessa kuin sen ulkopuolella kunnioitusta, luottamusta ja vilpittömyyttä. (Hirvonen ym. 2003, 277, 281.)

Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan valitsee hallitus keskuudestaan. Yhtiökokous taas valitsee hallituksen. Yleisen periaatteen mukaan taho, joka nimeää henkilön tehtävään, voi myös erottaa hänet. (Hirvonen ym. 2003, 107; Kyläkallio ym. 2008, 585; Erma ym. 2010, 34.) Puheenjohtaja saa hallituksen työskentelemään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Puheenjohtajan työssä tärkeänä pidetään hyvää henkilökemialla omistajiin, hallitukseen ja toimitusjohtajaan päin. (Hirvonen ym. 2003, 198–199, 213.) Hyvän puheenjohtajan ominaisuutena pidetään tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, mutta myös huumorin käyttöä, jos siihen vain on lahjoja. (Hirvonen ym. 2003, 277, 281.)

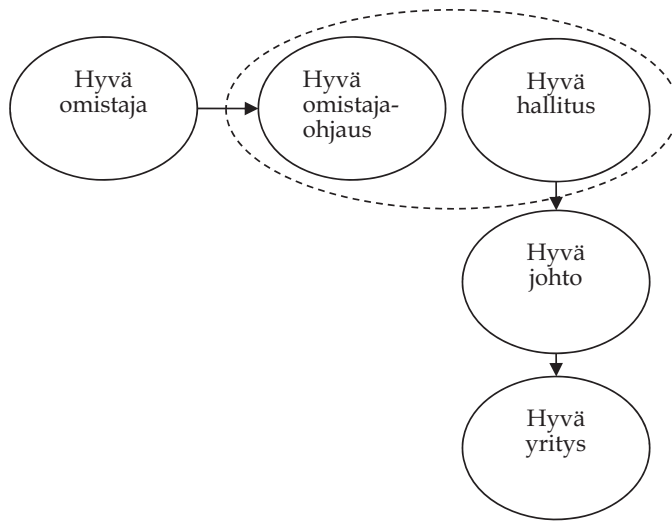
Hallituksen puheenjohtajan roolia säätelee osakeyhtiölaki. Puheenjohtaja huolehtii hallituksen koollekutsumisesta. (Hirvonen ym. 2003, 107; Kyläkallio ym. 2008, 586; Erma 2010, 32.) Omistajan edustajana hallituksen puheenjohtajalla tulee olla hallituksen jäseniltä vaadittavien kykyjen lisäksi seuraavanlaisia kykyjä (Koironen 2007b, 18):

- kyky varmistaa, että hallitus käsittelee keskeiset strategiset kysymykset
- kyky määritellä asioiden tärkeysjärjestys
- kyky vaatia asioiden hyvää ennakkovalmistelua
- kyky varmistaa, että kaikille tärkeille asioille on riittävä käsittelyaika
- kyky päätellä, milloin asiasta on keskusteltu tarpeeksi ja on aika tehdä päätelmät ja päätökset
- kyky aktivoida hallituksen jäseniä ideoimaan ja osallistumaan
- kyky kannustaa ja tukea operatiivista johtoa pääsemään tavoitteisiinsa
- kyky varmistaa riittävät johtamis- ja omistajaohjausresurssit myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan suhteessa toimitusjohtaja keskittyy yrityksen johtamiseen operatiivisella tasolla ja puheenjohtaja hallituksen kanssa keskittyy suurempiin strategisiin ja kauaskantoisiin asioihin sekä valvontaan. Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteispeli on ratkaiseva yhtiön asioiden hoidossa. (Erma 2010, 32.) Puheenjohtajan ja osakkeenomistajien keskinäinen yhteydenpito korostuu erityisesti osakeantiin, yrityskauppoihin ja fuusioihin liittyvissä kysymyksissä (Erma ym. 2010, 33).

Omistajan, hallituksen ja johdon yhteistyö

Omistajan, hallituksen ja johdon yhteistyö jatkuu yhtiökokouksen ulkopuolella. Yleisesti suositellaan, etteivät kunnanhallituksen jäsenet tai ainakaan puheenjohtaja olisi kunnan edustajina minkään yhtiön hallintoelimen jäsenenä. Sen sijaan konserniohjeisiin kirjattu läsnäolo-oikeus tytäryhtiöissä ei tee kyseistä henkilöä esteelliseksi käsittelemään samoja asioita hallituksen kokouksissa. (Ryynänen 2001, 149.) Hallitustyöskentelyssä on tärkeää, että omistajan tahto on läsnä tehtäessä päätöksiä, jotka saatetaan yhtiön hallinnon läpi johdolle työkaluksi. Samalla tulisi taata hallituksen jäsenten riippumattomuus toimia yhtiön edun mukaisesti. Yrityksen arvoketjun yhteistyö on kuviossa 11.



KUVIO 11 Yrityksen arvoketjun mukainen yhteistyö (mukaillen Hirvonen ym. 2003, 72; Koironen 2003, 37; 2007b, 41)

Omistajat asettavat hallituksen ajamaan etujaan. Hallituksen tulisi ottaa huomioon yhtiön ja muiden sidosryhmien intressit. Hallituksen kokousten välillä tiedottamista pidetään tärkeänä. Tiedon määrä riippuu toiminnan luonteesta ja hallitustyöskentelyn kulttuurista. (Hirvonen ym. 2003, 216, 275.) Toimitusjohtajan on myös systemaattisesti tuotava hallituksen käsittelyyn strategisten kysymysten perusmateriaalia. Toimitusjohtajan ja hallituksen välinen suhde on liittolaissuhde. Nykyaikaiseen yrityskulttuuriin kuuluu, että hallituksen jäsenet uhraavat aikaansa ja tarmoaan yrityksen asioille. (Hirvonen ym. 2003, 269, 270.)

Teemakokousten merkitys on korostunut. Niissä aiheena on useimmiten strateginen suunnittelu (business plan). Toisena tärkeänä aiheena pidetään vuosisuunnitelmaa (annual plan). Suunnitelmien tultua hyväksytyiksi hallituksen tehtävänä on niiden toteuttamisen valvonta. Tätä varten hallituksen tulisi saada jatkuvasti riittävät tiedot yrityksen talouden kehityksestä. Taloudellinen suunnittelu ja valvonta muodostavat kokonaisuuden. Molemmat katsotaan välttämättömiksi. Jos suunnitelmaa ei valvota, se jää ilmaan. Monet johdon kannustimista perustuvat suunnitelmien toteutumisasasteeseen. (Hirvonen ym. 2003, 218–219.)

2.4.3 Yhtiön johto

Johdolla tarkoitetaan tässä toimitusjohtajaa, joka toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työskentelee esimiehenä. Liikkeenjohdollinen tehtävä yhdistetään yleensä myös käytännön asioiden johtamiseen (Nokso-Koivisto 2010, 60). Toimitusjohtajaa voidaan kutsua myös pääjohtajaksi. Hänet valitsee yleensä hallitus, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä muista valintamenettelyistä. Yhtiökokous ei kuitenkaan koskaan valitse toimitusjohtajaa. (Hirvonen ym.

2003, 113.) CEO (Chief Executive Officer) on myös käytössä oleva nimitys toimitusjohtajasta (Hirvonen ym. 2003, 201).

Toimitusjohtajan tulisi nauttia hallituksen luottamusta, ja ellei sitä ole, hallitus voi erottaa toimitusjohtajan. Uusi toimitusjohtaja voidaan valita yhtiön sisältä tai ulkopuolelta. Sisäinen valinta voidaan toteuttaa lyhyemmässä ajassa, eikä uuden vetäjän sisäänajokaan ole ongelma. Yrityksen ulkopuolinen haku tulee kysymykseen silloin, kun sopivaa ehdokasta ei löydy lähipiiristä tai silloin, kun yhtiön suuntaa halutaan perusteellisesti muuttaa. Tutkimuksen mukaan (Pricewaterhouse Coopersin tutkimus, 26 eri yrityksen edustajaa) voidaan osoittaa, että jos omassa yhtiössä on kehityskelpoinen henkilö, tämän sivuuttaminen on vaikeaa ja siitä saattaa koitua vaikeuksia. (Hirvonen ym. 2003, 192, 241–242.)

Toimitusjohtaja voi olla samalla hallituksen jäsen tai jopa sen puheenjohtaja. Pienissä yhtiöissä, joissa omistaja on johtaja, tehtävä voidaan yhdistää. (Erma ym. 2010, 37.) Suuremmissa yhtiöissä hallitus ja johto on yleensä eriytetty, jolloin ammattijohtajien johtamisessa yrityksissä saattaa esiintyä vaaroja. Näin voi olla varsinkin silloin, jos ammattijohtajilla ei ole omaa pääomaa sijoitettuna yritykseen, jota he johtavat. Omistajaedustajat toimivat hallituksessa, mutta he ovat harvoin mukana päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Tämä voi johtaa siihen, että vaikeuksia ja turhia riskejä syntyy erillisestä omistuksesta ja johdosta. (Dalton & Daily 1999, 74.)

Omistajaohjaus on mekanismi, jolla suojataan omistajien oikeuksia. Kiehtova osa aiheen tutkimusta on se, että nykyisin tiedetään yhä paremmin, mistä mekanismeista tulee etsiä. Aiheen tutkimuskenttä jaetaan teoreettiseen ja käytännönläheiseen tutkimukseen. Teoreettisen tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että johtajat vastaavat omistajien intressin mukaisesta toiminnasta olematta itse omistajasuhteessa yritykseen. Tällaista tilannetta nimitetään agenttiteoriaksi. Sen suosio johtuu todennäköisesti kahdesta tekijästä. Ensinnäkin se on äärimmäisen yksinkertainen teoria, jossa suuryritykset rajataan kahteen osallistajaan: johtoon ja osakkeenomistajiin. Toiseksi taustalla on ajatus ihmisestä, joka on kiinnostunut vain omista intresseistään. (Daily & Canella 2003, 371.)

Agenttiteoriassa johtajat ovat siis agentteja, jotka yhtiön omistajat (päämiehet) ovat palkanneet hoitamaan omaisuuttaan. Päämiehen tehtävä on valvoa agenttia. Siinä siis korostuu hallituksen valvonta toimitusjohtajaa kohtaan, jonka sitouttamisessa osakkeenomistajien etujen ajamiseen käytetään kannustimia. Agenttiteorian rinnalla on stewardship-teoria. Se on psykologiasta ja sosiologiasta johdettu teoria, jossa johtaja on agentin sijaan organisaatioon ja omistajaan sitoutunut ”steward”. Hän sitoutuu omistajien organisaation tavoitteisiin sekä edistää kaikkien tavoitteiden saavuttamista. Tässä teoriassa hyöty saavutetaan organisaation hyötyjen kautta. Stewardship-teoriassa osakkeenomistajille asetetaan paremmat mahdollisuudet valvoa johtoa ja johto on itseenäisempi päätösten täytäntöönpanossa. (Donaldson & Davis 1991, 50, 62; Finkelstein & D’Aveni 1994, 1081; Davis ym. 1997, 20.)

Yhtiön johdon tehtävät ja osaaminen

Johdon perustehtävät määräytyvät osakeyhtiölain mukaan. Suomen osakeyhtiölaki (OYL 6. luku 17 §) kuvaa toimitusjohtajan henkilöksi, jonka vastuulla on operatiivinen toiminta. Hän hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen ohjeiden mukaisesti ja vastaa yhtiön kirjanpidosta ja varainhoidosta. (Hirvonen ym. 2003, 176–178, 273.) Laissa on rajoituksia siitä, kuka voi toimia tehtävässä. Lainsäädännön mukaan toimitusjohtajana ei voi toimia alaikäinen, konkurssissa tai liiketointikiellossa oleva eikä myöskään henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja tai jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu. (OYL 6:1; Erma ym. 2010, 35–36.)

Toimitusjohtajan roolit kertovat osaltaan, minkälaisia tehtäviä ja osaamista toimitusjohtajalta kaivataan. Toimitusjohtaja on verkostotoimijan sa ”käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, yhteydenpitäjä, arkkitehti, tunnustaja, aloitteentekijä, ei-patruuna, elvyttäjä”. (Nokso-Koivisto 2010, 140.) Johdon hallittavana on seuraavanlaisia osaamisaloja (Koiranen 2007b, 18):

- yleisliikkeenjohdollista eli kokonaisvaltaista johtamiskompetenssia
- taloudellista osaamista
- toimialaspesifiä ja yleistä liiketoimintaosaamista
- visiointi-, innovointi- ja abstrahointikyvykkyyttä¹¹
- valmiutta verkostoitua
- taitoa tulla toimeen muiden ihmisten kanssa
- kykyä nähdä asiat omistajien ja muiden sidosryhmien kannalta ja näiden etua silmällä pitäen.

Oman yrityksen johtamisessa työn sisältö ja päätehtävät sekä työnkuva painottuvat eri tilanteissa eri tavoin toiminnan suunnasta ja laajuudesta riippuen. Perimmiltään johtajan ja yrittäjän työssä katsotaan olevan kysymys siitä, pystyykö hän määrittelemään toiminnalle suunnan ja tekemään tarvittavat valinnat, onko hänellä käytettävissään tilanteen edellyttämät, riittävät ja sopivat voimavarat sekä saako hän käynnistettyä tavoitteellista toimintaa. Johtajan tehtävä on saada myös kaikki toimijat mukaan. (Koskinen 1996, 18.) Johtajan yleiset tehtävät ja osaaminen määräytyvät yleensä yrityskohtaisesti. Kuitenkin sisäinen yrittäjyys katsotaan tärkeäksi keskijohdon ominaisuudeksi tehtäviä hoidettaessa, varsinkin silloin kun organisaatiossa on tarkoitus muuttaa jotain. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa johdon osalta sitä, että se on luova ja innovatiivinen, parantaa ja laajentaa toimintoja sekä yhdistää ne strategisesti asiakkaiden tavoitteisiin. (Geisler, 1993, 52.) Sisäisen yrittäjyyden lisäksi muita yleisesti tärkeitä tekijöitä johtajuudessa ovat oikeudenmukaisuus, luottamus ja etiikka.

Luottamus on tärkeä tekijä, ja milloin sitä ei ole, työntekijät ovat herkempiä aistimaan asioiden oikeudenmukaisuustaan. Siksi oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat kasvavassa määrin tutkijoiden ja johdon kiinnostuksen kohteena. Niiden avulla pyritään ymmärtämään eettistä käyttäytymistä organisaatiossa. (Kickul ym. 2005, 205, 215.)

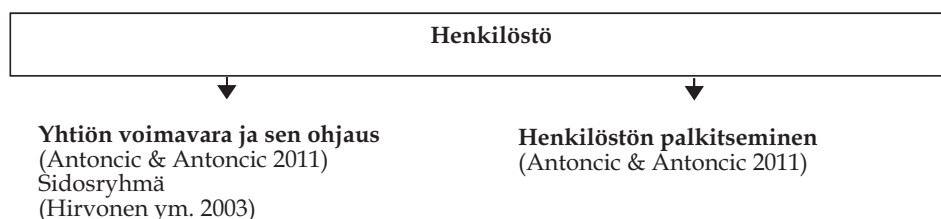
¹¹ Abstrahointikyvykyys = yleistämisen- ja pelkistämiskyvykykyä (Nurmi ym. 1994, 10).

Etiikkaa saatetaan pitää yhtenä vähiten tärkeänä johtajuuteen liittyvänä taitona. Kuitenkin, jos tarkastellaan päivittäisiä toimintoja erikseen, etiikan merkitys on tärkeää johtajien työssä. Johtajat, joiden tehtävä on asiakkaiden kanssa tai hallinnossa toimiminen, saivat tutkimuksessa korkeimmat pisteet henkilökohtaisesta etiikasta. Kaikilla toimialoilla uskotaan etiikan olevan tärkeää ja huomionarvoista. (Velthouse & Kandogan 2007, 151, 162.) Taidon lisäksi etiikan voi mieltää myös arvoksi tai asenteeksi (Moon, Orlitzky & Whelan 2010).

Johdon toiminnan mittareiden asettamisen ja arvioinnin yhteydessä mainitaan usein myös palkitseminen. Ylimmän johdon palkitseminen on yksi omistajaohjauksen keskeisiä välineitä. Tämä on erityisen tärkeää suuryrityksissä, joissa omistajan tavoite on saada omat ja toimivan johdon edut kilpailukykyisiksi, jotta omistaja voisi luottaa johdon ajavan myös omistajan etuja. (Hirvonen ym. 2003, 251.)

2.5 Henkilöstö

Tutkimuksen aineiston analyysin perusteella henkilöstöä käsitellään tässä yhtiön voimavarana. Tarkastelun kohteena on tämän voimavaran ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmä. Aineiston mukaisesti henkilöstö nähdään omistajan näkökulmasta sidosryhmänä. Hirvonen ym. (2003) viitekehyksen lisäksi tarkastelen aiheetta Antoncicin ja Antoncicin (2011) ja Tienarin (2008) avulla. Aiheen jakautumisen osa-alueet on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12 Henkilöstö

Heti kun yritys aloittaa toimintansa, tulee mukaan erilaisia toimijoita, joita kutsutaan sidosryhmiksi. Englanninkielinen termi on stakeholders, panoksen haltijat. Yrityksen perustajan arvot säilyvät kuitenkin pitkään yrityksessä. (Hirvonen ym. 2003, 70.) Henkilöstö luetaan myös yrityksen sidosryhmäksi (Michell ym. 1997, 872–874).

Sidosryhmien kanssa on erilaisia suhteita. Niillä on vaikutusta organisaation toimintaan. Sidosryhmäajattelun mukaan organisaatio ei voi olla olemassa ilman vuorovaikutussuhdetta sidosryhmien kanssa. Organisaatioiden strateginen tehtävä on löytää toimintatapa, joka vastaa niihin odotuksiin, joita sidosryhmillä on. Rehellisyys ja eettisyys ovat sidosryhmäajatteluun liitetyjä piirteitä. (Freeman 2004, 233–234.)

Virkasuhde vai työsuhde

Kunnan henkilöstö jakaantuu virkasuhteisiin ja työsuhteisiin henkilöihin. Viranhaltijoita ja työsuhteisia henkilöitä koskevat lähtökohtaisesti eri lait. Virkasuhteisen henkilön oikeudellinen asema määräytyy kuntalain ja viranhaltijalain perusteella sekä kunnallisen virkaehtosopimuslain nojalla siten kuin virkaehtosopimuksin sovitaan. Työsuhteisen henkilöstön oikeudellinen asema puolestaan määräytyy ensisijassa työsopimuslain, kunnallisista työehtosopimuksista annetun lain sekä työehtosopimuslain nojalla sekä työehtosopimuksissa sovituin tavoin. Eri normiperustasta huolimatta viranhaltijoiden ja työntekijöiden oikeudellinen asema on pääpiirteittäin samankaltainen. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 14–15.)

Kunnallisen yhtiön henkilöstön ei katsota voivan olla virkasuhteessa, sillä kunnallinen työmarkkinalaitos ei ole oikeutettu tekemään työehtosopimuksia kunnallisen osakeyhtiön puolesta (Immonen ym. 1993, 14). Jos osakeyhtiöön siirtyy henkilökunta kuntien palveluksesta, saattaa yhtiö arvioida työsuhteen ehtojen muutoksen tarpeelliseksi. Yleensä työsuhteiden ehdot säilytetään sellaisina, kuin ne olivat siirtymähetkellä. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 25.) Osakeyhtiö ja henkilöstö voivat kuitenkin sopia ehtojen muutoksista lain sitä estämättä. Henkilöstön etuisuudet saattavat vähentyä yhtiöittämissä yhteydessä. Lähinnä tällä tarkoitetaan esimerkiksi eläke-etuisuuksien vähenemistä. (Kiviniemi ym. 1994, 53.)

2.5.1 Yhtiön voimavara ja sen ohjaus

Henkilöstö katsotaan tärkeäksi kilpailutekijäksi yrityksen menestymisen kannalta myös kuntayhtiössä siinä kuin yksityisessäkin yrityksessä. Henkilöstön lojaalisuus ja sitoutuminen ovat tutkimusten mukaan äärimmäisen tärkeitä liiketoiminnan kehityksen kannalta. Niillä on havaittu olevan yhteys parempiin tuloksiin, yrityksen kasvuun sekä liikevaihtoon. Henkilöstö antaa yrityksestä kuvan ulospäin muille sidosryhmille kuten esimerkiksi asiakkaille. Henkilöstön luottaminen on hyvin tärkeää yritykselle. Lisäksi hyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä huolehtiminen on suoraan yhteydessä henkilöstön lojaalisuuteen yritystä kohtaan. Työntekijät ovat yrityksen menestymisen avaintekijöitä. (Antončić & Antončić 2011, 81, 84.)

Henkilöstön näkemistä yhtiön voimavarana voidaan tässä perustella teorian mukaan, jossa henkilöstö nähdään yrityksen henkisenä pääomana. Henkiselällä pääomalla tarkoitetaan yksilöiden elinaikanaan hankkimaa tietoa, jota he käyttävät tuottaessaan hyödykkeitä, palveluita ja tai ideoita markkinoilla ja niiden ulkopuolella. Yksilön hankkimien tietojen lisäksi on olemassa tietoja, joita on hankittu ryhmänä ja jotka ovat ryhmän yhteistä osaamista. (Kostiainen 2002a, 53.)

Henkilöstön hyvinvoinnista puhuttaessa työssä toteutuneet muutokset ja jatkuvat uudistusvaatimukset nostavat esiin kysymyksiä työntekijöiden jaksamisesta ja työkyvystä. Työuupumuksen seuraukset voivat olla taloudellisesta näkökulmasta suuria yhteiskunnalle. Esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on Suomessa poikkeuksellisen korkea. (Määttä & Ojala 2003, 12–13.)

Työssä uusiutumisen näkökulmasta motivaatio nähdään tärkeänä tekijänä. Sen perustana on työntekijöiden usko työnsä vaikuttavuuteen ja merkitykseen, omaan kyvykkyyteensä ja itsemääräämisoikeuteen, jotka ovat työssä uudistumisen edellytyksiä. (Thomas & Velthouse 1990, 670.)

Henkilöstöä julkisen sektorin suurimpana voimavarana ajateltaessa on hyvä muistaa omistajuuden ja yrittäjyyden mukana olo kaupungin yrityksessä. Voidaan katsoa, että kaupungin yrityksessä työskentelevät henkilöt työskentelevät ”omassa yrityksessä” silloin, kun he ovat saman kaupungin veronmaksajia. (Anttiroiko & Tiura 1997, 58.)

Mallia kunnallisen yhtiön toimintaan voidaan hakea henkilöstöomisteisen yritystoiminnan suunnalta (Anttiroiko & Tiura 1997, 58). Henkilöstöomisteisen yrityksen johtajuudelle voidaan asettaa tärkeä kysymys: miten johtaa kanssaryrityksen toimintaa ja tarjota palautetta, jos perusolettamuksena on kaikkien ilmi-selvä aktiivisuus ja kiinnostus? Esimerkiksi palkitsemisesta voidaan ajatella, että jäsenyys yrityksessä jo sellaisenaan tuottaa motivaatiota, voimaantumista ja jaksamista. Yksinäinen yrittäjyys yleensä koetaan raskaaksi juuri siksi, ettei ole saatavilla keskinäistä tukea, vaan asioista vastataan omin voimin. (Hiltunen ym. 2009, 192.)

Henkilöstöasioiden hoitoa on kunnallisissa yhtiöissä hajautettu, ja yhtiön tehtävä on sitouttaa henkilöstö tekemään tulosta. Ongelmatonta tämä ei ole kaikissa tapauksissa, ja tällöin johdolla katsotaan olevan tärkeä merkitys moti-voinnin osalta, jolla vaikutetaan esimerkiksi sitoutumisen asteeseen. (Kiviniemi ym. 1994, 51.) Globaalin talouden johtamisella on tulevaisuudessa tärkeä rooli. Ihmisiä ei ole hyvä jättää vain itsensä johdettavaksi, mutta toisaalta johtamisen ei tulisi nousta itsekeskeisistä tarpeista. (Tienari 2008, 165.)

Henkilöstön sitoutuminen liittyy sen lojaalisuuteen. Henkilöstön lojaali-suuden ei katsota kasvavan ellei työviihtyvyys kasva. Erilaisia lojaalisuuden tyyppejä ovat esimerkiksi organisaatiota kohtaan koettu lojaalisuus, minkä tu-lee olla hyväksyttyä henkilökohtaisella tasolla. Nykyisin henkilöstö vaihtuu enemmän kuin ennen. Henkilökohtaisella tasolla lojaalisuuteen vaikuttaa esi-merkiksi se, jos yrityksen päätöksiin, johtamistyyliin tai viestintään luotetaan. Asenne yritystä ja työoloja kohtaan johtaa syvempään työn merkityksen koke-miseen. Tämä voi taas johtaa pysyvämpään työsuhteeseen, arvojen havaitsemi-seen sekä yhteiseen tehtävään ja visioon luottamiseen. (Antoncic & Antoncic 2011, 81.) Henkilöstöllä on paljon annettavaa yrityksen kehittämisessä. Johtami-sella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee oman työnsä organisaa-tiossa. Yhtiön uskotaan voivan kasvattaa hyvää yrityskuvaa pitämällä huolta henkilöstöstään. (Antoncic & Antoncic 2011, 85.)

2.5.2 Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstön kannuste- ja palkitsemisjärjestelmissä nähdään kehittämisen varaa, mikä saattaa vaikeuttaa osaavan henkilöstön saantia kilpailluilla rekrytointi-markkinoilla (Alftan ym. 2008, 78). Kunnalla olisi monia keinoja houkutella työvoimaa, sillä se hallinnoi asuntoja, päiväkotipaikkoja ja muita palveluja. (Saarela & Sainio 1991, 78–81.) Yritys voi varmistaa henkilöstön erilaiset bonus-

palkkausmahdollisuudet sekä edistää koulutusta. Henkilöstölle tärkeinä tekijöinä nähdään työpaikan ihmissuhteet, työilmapiiri, positiivinen viestintä ja tiedon saanti. Nämä kaikki ovat asioita, joihin johtajalla uskotaan olevan mahdollisuus vaikuttaa. (Antoncic & Antoncic 2011, 85.)

2.6 Yhteenveto kunnallisista osakeyhtiöistä

Kunnallisen toiminnan taustalla ovat julkishallinnollinen toiminta ja valtiolta tulevat yleiset ohjeet kunnan tehtävistä kuntalain muodossa (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67). Kunta suunnittelee palvelujen järjestämisen, jolloin yhtenä vaihtoehtona on kunnallinen osakeyhtiö. Yhtiössä kaupunki toimii omistajana ja vastaa omistajaohjauksesta. Osakeyhtiössä omistajaohjaus tarkoittaa sitä, että arvoketju alkaa omistajista ja kulkee hallituksen ja toimivan johdon kautta yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

Omistajien arvot vaikuttavat siihen, millainen yrityksen hallitus on kokoonpanoltaan. Arvoketju jatkuu hallitukselta johdolle ja sieltä yritykseen. Sidosryhmien odotukset vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin. Yrityksen arvoissa määritellään suhtautuminen sidosryhmien odotuksiin sekä periaatteet, joiden mukaan sovitaan mahdolliset esiintulevat ristiriitaisuudet. Arvokeskusteluja käydään yritystoiminnan muutoksesta, joka liittyy maailmanlaajuisiin muutoksiin. Arvomaailmasta on keskusteltu vasta muutama vuosikymmen, mutta arvot ovat aina olleet olemassa. Nyttemmin ne kuuluvat yrityksen strategiaan ja arvoista keskustellaan viimeistään siinä vaiheessa, kun yrityksen strategiakeskustelua käydään. (Hirvonen ym. 2003, 71–73.)

Kunnan perimmäisenä päämääränä on taata asukkaiden hyvinvointi. Se, miten palvelut järjestetään, on kuitenkin melko pitkälle kuntien omassa harkinnassa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67.) Kunnallisten osakeyhtiöiden toimikenttä on laaja ja kuntakohtainen. Kunnat käyttävät yhä enemmän osakeyhtiötä hyväksi palvelujen tuottamisessa. (Heinonen & Leiwo 1998, 11.) Perinteisiä kunnan omistuksessa olevia yhtiötä ovat vesi-, sähkö- ja kaasuyhtiöt. Sen lisäksi kunnissa on perustettu elinkeinoa tukevia, yrityspalveluja tuottavia yhtiötä tai kehitysyhtiöitä. Kunta voi myös perustaa ravintoloita, hotelleja, kahvioita, kulttuuri- ja kongressitiloja, urheiluhalleja. Tärkeänä nähdään se seikka, ettei kunnallinen yhtiö kilpailisi markkinalähtöisen yhtiön kanssa, vaan sen toiminnalla tuetaan alueen yrittäjyyttä. (Puttonen 2002, 146.) Mitään selkeää linjaa kunnallisista osakeyhtiöistä ja niiden toiminnan aloittamisesta ei ole. Kukin kunta päättää itse, miten palvelunsa järjestää.

Yleensä kunnan osakeyhtiön katsotaan olevan joustava ja nopea tapa tehdä päätöksiä. Asioiden käsittely ja tulosvastuullinen ajattelu on helpompaa. Näillä yrityksillä luodaan yrittäjähenkkinen imago paikkakunnalle, ja niillä lisätään yritysten kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. (Heinonen & Leiwo 1998, 45–48.)

Toiminnan haasteina voidaan nähdä esimerkiksi se, ettei osakeyhtiön kaikkia etuja voida hyödyntää kunnallisissa osakeyhtiöissä. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34.) Kunta säilyttäne jatkossakin perinteiset palvelunsa, mutta moni il-

miö tuo uusia muotoja palvelujen tarjoamiseen. Kiristynvä kilpailu ja taloustilanne tuovat mukanaan itsekannattavuusperiaatteen vaatimukset. Kunnat joutuvat miettimään palvelujen muotoja ja tarjontaa uudelleen. (Anttiroiko & Hoikka 1999, 20.)

Osakeyhtiöissä omistajalähtöisen johtamisen tulisi saada selkeä toimintaan johtava viesti, joka antaa johdolle työkalut juoksuttaa omistajan toiveet läpi koko operatiivisen johdon ja yrityksen organisaation. Omistajalähtöisestä johtamisesta välittyy omistajalähtöinen yrityskulttuuri, jossa yrityksen toiminnan eri osat työskentelevät saman päämäärän eteen. (Hirvonen ym. 2003, 44.) Yritysjohdoto tarvitsee mittareita oman menestymisensä arvioimiseen. Omistajalähtöisessä johtamisessa yrityksen pitkän aikavälin menestystekijöihin panostetaan riittävästi. (Hirvonen ym. 2003, 45.)

Henkilöstö nähdään tärkeänä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstön kannalta on tärkeää sen sitoutuneisuus ja lojaalisuus yhtiötä kohtaan. Niiden avulla yhtiöllä on mahdollisuus saavuttaa parempi tulos ja kasvu. Lojaalisuus ja sitoutuneisuus voivat kasvaa ainoastaan työviihtyvyyden kautta. Tähän katsotaan voitavan vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden avulla. (Antoncic & Antoncic 2011, 81, 84.)

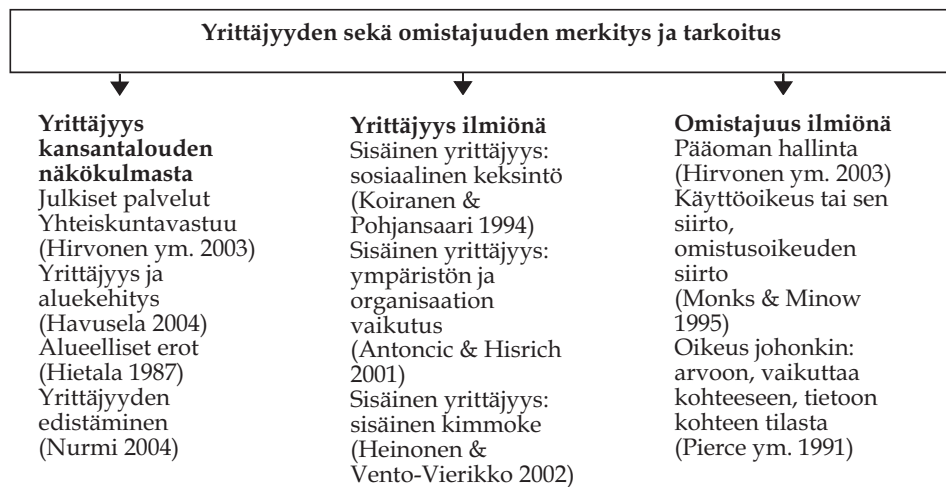
3 YRITTÄJYYS JA OMISTAJUUS

Yrittäjyyttä ja omistajuutta tarkastellaan tässä niiden merkityksen ja tarkoituksen, tunteen kokemisen ja toiminnan näkökulmasta.

3.1 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksestä ja tarkoituksesta tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella keskeisiksi käsitteiksi nousevat yrittäjyys koko kansantalouden näkökulmasta sekä yrittäjyys ja omistajuus ilmiönä. Aihetta tarkastelen viitekehyksen (Hirvonen ym. 2003) näkökulmasta. Varsinaisen viitekehyksen lisäksi analyysin ohjaamana mukana on seuraavia lähteitä: Hietala (1987), Havusela (2004) ja Nurmi (2004). Sisäisen yrittäjyyden tarkastelussa on seuraavien tutkijoiden tutkimuksia: Koiranen ja Pohjansaari (1994), Antoncic ja Hisrich (2001) sekä Heinonen ja Vento-Vierikko (2002). Omistajuutta ilmiönä tarkastelen Monksin ja Minowin (1995) sekä Piercen ym. (1991) teorioiden ja aineiston avulla. Näistä käsitteitä esitän yhteenvedon kuviossa 13.

Yrittäjyyden tarkastelua haittaa sen sirpaleisuus, jonka vuoksi yksittäisiä havaintoja joutuu jatkuvasti asemoimaan uudelleen. Välillä tarvitaan sillanrakennusta. (Niittykangas 2011, 4.) Tämän tutkimuksen viitekehys, yrityksen arvoketju (Hirvonen ym. 2003), toimii eräänlaisena sillanrakentajana yrittäjyyden ja omistajuuden tarkastelussa kunnallisissa osakeyhtiöissä.



KUVIO 13 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

3.1.1 Yrittäjyys koko kansantalouden näkökulmasta

Yrittäjyys on kunnissa merkittävä tekijä talouden näkökulmasta. Esimerkiksi työttömyyttä ja negatiivista aluekehitystä vastaan on voitu taistella edistämällä yrittäjyyttä, josta tuli iskusana lamavuosina 1990-luvun alussa, kun sadattuhannet ihmiset menettivät palkkatyönsä. (Havusela 2004, 7.) Lisäksi kunnallisessa yrittäjyystarkastelussa tulisi huomioida se seikka, että suuren osan yhteiskunnan palveluista toteuttavat erilaiset julkiset palveluyksiköt. Niiden kautta siis ohjautuu merkittävä osa yhteiskunnan varainkäytöstä. (Hirvonen ym. 2003, 84.) Yrittäjyyttä edistäviä tekijöitä on syytä miettiä tarkemmin.

Yrittäjyyden taloudellista merkitystä voidaan tarkastella alueellisesti. Hietalan mukaan esimerkiksi tervanpolton yleistyttyä Pohjanmaalla alkoi vilkas yrittäjyys. Tervanpoltoon liittyi läheisesti tervan kuljetus ja kaupankäynti sekä puulaivojen rakentaminen ja laivanvarustus. Hietala vertaa Pohjanmaan tilannetta Kymenlaaksoon, jossa tilanne oli monessa suhteessa päinvastainen, sillä sinne keskittyi saha- ja paperiteollisuutta sekä tehdasyhdyskuntia. (Hietala 1987, 75–79, 80–82.) Alueellisessa tarkastelussa käsitellään yrittäjyyttä edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Ne ovat syvällä suomalaisen yhteiskunnan rakenteissa. Jos yrittäjyyttä halutaan edistää, sen haittatekijät tulisi selvittää perusteellisesti. (Havusela 1999, 143.)

Yrittäjyys nähdään kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Konkreettisia ideoita yrittäjyyden edistämiseksi kunnissa ovat esimerkiksi arvopohjainen yrittäjyyden edistäminen, rahoitusinstrumenttien kehittäminen, uusien yritysmuotojen kehittäminen, olemassa olevien yritysten edistäminen, yritysten osallistuminen yrittäjyyden edistämisen talkoisiin, aktiivinen yrittäjyydestä tiedottaminen, eläkeläisten yrittäjyyden edistäminen, yrittäjyyden edistäminen kouluissa sekä perheyrittäjyyden edistäminen. (Nurmi 2004, 59–74.) Kuntien ja kaupunkien alueilla tapahtuvia yrittäjyyden edistämistoimia rahoittavat pääasiassa kunnat

ja kaupunki itse. Kunnissa siis nähdään yrittäjätoiminnan merkitys ja haetaan edistämiprojektien kautta lisää potentiaalisia yrittäjiä alueelle. (Puhakka ym. 1998, 58–59.)

Kun tarkastellaan yrittäjyyttä ja yrittäjiä kansantaloudessa, on löydettävissä todisteita siitä, että yrittäjyys on tärkeä talouden kasvulle ja työllisyydelle. Yrittäjyys on ollut kuitenkin pitkään sivuroolissa taloustieteiden kirjallisuudessa. Yksi syy tähän on se, että yrittäjät eivät ole saaneet makrotaloudessa riittävästi painoarvoa. Toinen syy voi olla se, että yrittäjyysilmiö on niin monitahoinen, ettei sen mallintaminen ja tilastollinen mittaaminen ole aina helppoa. (Bianchi & Henrekson 2005, 353–354.)

Talouden globalisaatio ja kestävä kehityksen näkökulma ovat tuoneet yhteiskunnalliseen keskusteluun aineellisten arvojen rinnalle ympäristöä sekä ihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia koskevat arvot (Hirvonen ym. 2003, 74–75). Myös suomalaiset yritykset ovat kiinnittämässä entistä enemmän huomiota yhteiskuntavastuuseen. Monet yritykset mainitsevat arvoissaan esimerkiksi hyvän yrityskansalaisuuden ja käsittelevät tätä aihepiiriä vuosikertomuksissaan. (Hirvonen ym. 2003, 75.) Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvä ajattelu on lähtöisin Amerikasta, jossa valtio ja lainsäädäntö eivät ole niin hyvin taanneet suojaa työntekijälle kuin Suomessa (Siltaoja & Takala 2003, 19).

3.1.2 Yrittäjyys ilmiönä

Yrittäjyyden määrittely on vaikeaa. Suomalaiset termit eivät tavoita kaikkia yrittäjyyden vivahteita, sillä ne on laadittu ulkoisen yrittäjyyden sanastosta käsittämään henkilön eli yrittäjän tai organisaation eli yrityksen käyttäytymistä. Sanastossa on laajentamisen tarvetta. Kuitenkin tarkka yrittäjyyden määritelmä on tärkeää, sillä muutoin voidaan kaikenlainen aktiivinen toiminta määritellä käsittämään jonkinlaista yrittäjyyttä. (Leskinen 1999, 74.) Myös yrittäjyystutkimuksessa on samankaltaisia haasteita. Yrittäjyystutkimus alkoi hyvin 1980-luvulla. Seuraavalla vuosikymmenellä yrittäjyyden tutkijoiden suuri haaste oli kehittää malleja ja teorioita. Eräs ongelma on ollut tutkijoiden kyvyttömyys sopia yhtenäisestä yrittäjyyden määritelmästä. (Bygrave & Hofer 1991, 13.)

Sana yrittäjä on peräisin teosnasta yrittää. Yrittäjää tarkoittava englanninkielinen sana johtuu latinan kielestä ja tarkoittaa sitä, joka menee eteenpäin tai joka tekee aloitteen. Varsinaisesti yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja, ylimmän päätösvallan käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä. (Pinchot ym. 1996; Havusela 1999, 11–14; Leskinen 2000.) Liiketoimintaan liittyy keskeisesti yrittäjä: henkilö, joka on aktiivinen ja saa jotain aikaan. Yrittäjä-käsite liitettiin keskiajalla sodankaltaisiin toimiin, ja jo 1700-luvun alussa se yhdistettiin vahvasti riskin ottamisen elementtiin. (Niittykangas 2011, 5; Landström 2005, 9–11.) Entrepreneur -sana tulee ranskasta. Ensiksi käytettiin englanninkielistä sanaa undertaker tai adventurer. Entrepreneur-sana otettiin käyttöön 1400 – 1500 -luvuilla. Se tarkoittaa henkilöä, joka sitoutuu tehtävään omalla riskillään. (Landström 2005, 9.) Yrittäjään liitetään kyky oppia toimimaan

epävarmassa ympäristössä ja nauttia yrittäjämäisestä elintavasta. (Näsi & Neillimo 2006; Niittykangas 2011, 6.)

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella yksilön tai organisaation tasolla. Yrittäjyys on tulokseen tähtäävää käyttäytymistä. Siihen voidaan nähdä kuuluvan erilaisia tapahtumia, kuten uuden yritystoiminnan muodostumisen tai innovaation läpimurron saavuttamisen. Uuden yrityksen luominen on tärkein yrittäjyyden tutkimuksen aihepiiri, ja sitä tutkitaan yleensä yksilötasolla. Organisaatiotasolla ja palkkatyössä yrittäjämäisesti toimivan yksilön tasolla taas kysymys on sisäisestä yrittäjyydestä. (Antoncic & Hisrich 2003, 9.)

Käsitys yrittäjyydestä muuttuu myös ajan mukana, ja painotus on vaihdellut yrittäjyyden eri muotojen välillä, joita ovat ulkoinen yrittäjyys eli yrityksen omistaminen, sisäinen yrittäjyys eli toisen palveluksessa yrittäjämäinen toiminta sekä omaehtoinen yrittäjyys eli yrittäjämäinen toiminta ilman organisaatiota. Omaehtoinen yrittäjyys on osa persoonallisuutta, johon ympäristö ja olosuhteet vaikuttavat. (Kyrö 1997, 219; 1998, 134.)

Pienyrityksen omistaminen ja johtaminen on ulkoista yrittäjyyttä (Kyrö 1998, 116, 134). Ulkoinen yrittäminen on perinteistä yrityksen perustamista, omistamista ja pyörittämistä. Yrityksen avulla yrittäjä työllistää itsensä ja luo omaehtoisen uran. (Leskinen 2000, 8.) Ulkoista yrittäjyyttä tarkasteltaessa nousee tärkeäksi tekijäksi se, miten eri aikakausina tai eri asiayhteyksissä siihen suhtaudutaan. (Havusela 2004, 7.)

Tarkasteltaessa ulkoista yrittäjyyttä tulisi tarkasteluun liittää myös sisäinen yrittäjyys. Voimakkaan sisäisen yrittäjyyden omaavat henkilöt haaveilevat todennäköisemmin oman yrityksen perustamisesta kuin sellaiset henkilöt, joilla ei ole sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia. (Carrier 1996, 18.)

Sisäinen yrittäjyys

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrityksen organisaatiota ja sen tietoista tai tiedostamatonta yrittäjämäistä toimintatapaa, kollektiivista prosessia (Kyrö 1998, 116, 134). Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä eräänlaisena sosiaalisena keksintönä, jonka avulla yksilö ja organisaatio voivat vapaammin kulkea kohti täydempää, tarkoituksellisempaa, rikkaampaa ja tuottavampaa elämää. Se vapauttaa organisaatiossa ihmisen käyttämään kykyjään monipuolisemmin hyväksi. Sen kehittymiseen vaikuttaa yksilötasolla persoonallisuus, motivaatio, ympäristö ja tilannetekijät. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 36, 41.)

Sisäistä yrittäjyyttä ajateltaessa voidaan pohtia sen aste-eroja sekä ilmiön dynaamista luonnetta. Kunta työnantajana ei sinänsä ole peruste sille, onko sisäinen yrittäjyys tasoltaan tai määrältään alhaisempaa vaiko korkeampaa. Saman kunnan alueella eri yksiköissä sisäinen yrittäjyys voi näkyä eri tavoin ja eriasteisena. (Heinonen 1999; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Heinonen & Paasio 2005.) Yrittäjyyden tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää huomioida yrittäjyyden yhteys yrityksen vaurauteen. Yrittäjyyteen vaikuttaa sen ympäristö sekä organisaatio. (Antoncic & Hisrich 2004, 518.)

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat seuraavat ympäristön ominaisuudet: dynaamisuus, teknologiset mahdollisuudet, alan kasvu ja uusien tuotteiden kysyntä. Toisaalta joitain muuttujia pidetään sisäiselle yrittäjyydelle epäedullisina.

sina, kuten esimerkiksi epäedullista muutosta tai lisääntyntä kilpailutilannetta. Organisaation arvot ovat positiivisessa yhteydessä sisäiseen yrittäjyyteen. Siihen vaikuttavia muita tekijöitä ovat viestinnän määrä ja laatu, muodollinen valvonta, organisaation tuki, kilpailuun liittyvät arvot sekä henkilöön liittyvät arvot. Sisäisen yrittäjyyden koetaan olevan osa onnistunutta organisaation suorituskykyä, ja sen on havaittu liittyvän yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Antoncic & Hisrich, 2001, 502–504; 2003; Antoncic 2007.) Yritykset, joiden arvoissa tuetaan sisäistä yrittäjyyttä, ovat todennäköisesti kannattavampia kuin organisaatiot, joilta puuttuu sisäistä yrittäjyyttä. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat esimerkiksi avoin viestintä, johdon ja organisaation tuki. (Antoncic 2007, 319.) Se on moniulotteinen käsite, joka voidaan yhdistää moneen yritystoimintaan edistävään tekijään, kuten esimerkiksi yrityksen kilpailukykyyn. Sisäistä yrittäjyyttä edistämällä johtajat voivat tehdä merkittäviä parannuksia organisaationsa suorituskykyyn. (Antoncic ja Hisrich 2003, 21.)

Yksilön päätös toimia yritteliäästi yhdistetään organisaatioon ja yksilöön liittyviin vaikutteisiin. Yrittäjämäisen toiminnan saa aikaan sisäinen kimmoke silloin, kun olosuhteet ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat. Tämän kimmokkeen voi aikaansaada sisäinen tai ulkoinen tekijä. Se voi olla mahdollisuus tai uhka, teknologialähtöinen tai markkinavetoinen, organisaation ylhäältä tai alhaalta tuleva, systemaattinen tai sattuma. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 95–96.) Ihmisen sisällä on kimmoke, joka mahdollistaa työn ajattelemisen uudella tavalla. Tärkeää olisi päästä eroon alistavasta ja holhoavasta henkisestä hierarkiasta, ja sen sijaan tulisi rakentaa yhteistyötä, jossa näkyisi tasavertaisuus, keskinäinen kunnioitus sekä todellinen yhteistyö. (Peltola, 2000, 239, 242–243.)

Yrittäjyyden oppiminen

Yrittäjyyden oppiminen organisaatiossa on jatkuvaa. Sisäinen yrittäjyys rinnastetaan moderneihin johtamisen oppeihin ja käsitteisiin kuten organisaation kyvykkyyteen, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Vahvasti organisaation oppimisen alueella sisäinen yrittäjyys kurkottelee uusiutumisyrittämissään kohti uutta ja tuntematonta riippumatta lähtötilanteen rutiineista, tiedosta ja resursseista. Oppivassa organisaatiossa puolestaan kehitetään toimintaa ennen muuta nykyisyydestä käsin, sen päälle rakentaen. (Heinonen & Paasio 2005, 23.)

Yrittäjäksi ei yksinomaan synnytä, vaan yrittäjyyteen voidaan vaikuttaa kasvatuksen avulla. Tämän ymmärtämiseksi on tärkeää erottaa toisistaan oppimisprosessiin vaikuttavat affektiiviset (tunne), konatiiviset (tahto) ja kognitiiviset (tiedot ja taidot) alueet. Yrittäjyyskasvatuksen tutkimus perustuu Snown ym. (1996, 247) persoonallisuuden ja älykkyyden taksonomiaan eli luokitteluun. Tutkimusalue tarjoaa mahdollisuuden syventää oppimisen prosessiin liittyvää keskustelua ja löytää ratkaisuja yrittäjämäisen käyttäytymisen edistämiseksi. Affektiiviset ja konatiiviset tekijät ovat ratkaisevia, niin kauan kun on kysymys yrittäjyyttä kohtaan koetusta motivaatiosta, tahdosta tai rohkeudesta. Nämä asiat tulisi ensin huomioida yksilötasolla yrittäjyyskasvatuksessa. Sen jälkeen kognitiivisia valmiuksia on mahdollista syventää oppimisen kautta. (Koiranen & Ruohotie 2000, 2001; Paajanen 2000, 2001; Ruohotie 2002; Nevanperä 2003.)

3.1.3 Omistajuus ilmiönä

Omistajuutta ilmiönä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella eri tulkintojen avulla, joita ovat asema, rakenne, tehtävä ja suhde. Asemalla tarkoitetaan omistajan statusta, joka asemoi hänet ja antaa hänelle roolin ja identiteetin. Omistajuus voi olla myös tilannekohtainen kokonaisuus, jossa taloudelliset-lailliset osaomistukset vaihtelevat nolosta sataan prosenttiin. Se voi olla myös työtä, jota omistaja tekee omistuskohteen hyväksi ja jonka tekemisestä hän on vastuussa. (Koiranen 2007b, 11-12.) Omistajuus on vuorovaikutteinen suhde subjektin eli omistajan ja objektin eli omistuksen kohteen välillä (Grunebaum 1987; Beggan & Brown 1994, 365; Koiranen 2007b, 11-12). Omistajuutta voidaan tarkastella pääoman hallinnan avulla (Hirvonen ym. 2003, 64).

Omistajuus sisältää yleisesti ottaen kolme elementtiä: käyttöoikeuden, käyttöoikeuden siirron sekä omistusoikeuden siirron. Ensinnäkin käyttöoikeus antaa omistajalle oikeuden käyttää kohdetta haluamallaan tavalla. Toiseksi omistaja voi siirtää käyttöoikeuden toiselle niin halutessaan. Omistaja voi päättää, kuka käyttää omistuksen kohdetta osittain tai kokonaan. Kolmanneksi omistaja voi siirtää omistusoikeuden toiselle esimerkiksi myymällä kohteen tai osan siitä. Esimerkiksi jos omistaja siirtää vaikka maaosuuden rikkaudet toiselle, hänelle silti jää maa omaan omistukseen. (Monks & Minow 1995, 84-85.)

Omistajuus voidaan siis määritellä monella tavalla. Pierce ym. määrittelevät omistajuuden oikeuden avulla eli oikeutena johonkin osuuteen aineellisesta ja/tai taloudellisesta arvosta, oikeutena vaikuttaa kohteeseen tai oikeutena tietää kohteen tilasta. (Pierce ym. 1991, 125.)

Omistajuudella on erilaisia lähtökohtia. Yksilölle omistaminen voi tarkoittaa laillis-taloudellista, psykologista tai sosiaalista suhdetta (Koiranen 2003, 39; Mattila & Ikävalko 2003, 3; Hall & Koiranen 2007b, 7-10; Jussila 2007, 29; Koskinen 2009, 37).

Laillis-taloudellinen omistajuus

Laillis-taloudellisessa omistajuudessa korostetaan omistusoikeuden ydinmerkitystä. Omistamisoikeutta pidetään yhtenä yhteiskunnan tärkeimmistä asioista. (Pellinen 2005, 47.) Omistajat muodostavat vaikutusvaltaisen sidosryhmän myös yrityksen kannalta (Kostiainen 2002a, 8). Omistaessaan jotakin voi omaisuudellaan tehdä mitä haluaa, kunhan ei loukkaa muiden ihmisten oikeuksia. Omistajuudesta koituu myös velvollisuuksia. Omistajalla on laillis-taloudellisessa omistajuudessa yhteiskunnan hyväksymä moraalinen ja laillinen oikeus omistamaansa kohteeseen. (Grunebaum 1987, 11; Koskinen 2009, 23; Monks & Minow 2004, 100.) Omistajan vastuita käsitellään tässä tutkimusraportissa Hyvä omistajuus -luvussa.

Laillis-taloudellinen omistajuus on tullut suomalaiseen talouspoliittiseen keskusteluun vasta viime vuosina. Omistajuus koskee meitä kaikkia suomalaisia riippumatta siitä, omistammeko jotain vai emme. Ensin on ollut yrittäjyyttä, joka on edellyttänyt kovaa työtä, mikä on luonut varallisuutta ja hyvinvointia.

Suomessa on ollut pitkään tavoitteena, että kaikilla on mahdollisuus omistaa ja vaurastua. (SONK 2006, 3.)¹²

Psykologinen omistajuus

Psykologisen omistajuuden hyödyntäminen on tärkeää yrityksissä, joissa omistajatyöntekijöiden lisäksi on työssä ei-omistajatyöntekijöitä. Heidän sitoutumistaan ja asennettaan työtä kohtaan voidaan parantaa psykologisen omistajuuden keinoin. (Sieger ym. 2011, 78.)

Psykologinen omistajuus syntyy tunteesta, että jokin on ”minun” eli kohde koetaan omaksi (Pierce ym. 2001, 298–303; Pierce ym. 2003, 86). Psykologisen omistajuuden kohteet voivat vaihdella yksilöstä ja tilanteesta riippuen. Toiset työntekijät saattavat tuntea psykologista omistajuutta työtä kohtaan ja toiset organisaatiota kohtaan. (Van Dyne & Pierce 2004, 442.) Psykologinen omistajuus vahvistuu sen myötä, mitä enemmän kohteen tuntee ja mitä enemmän siitä tietää. Kun työntekijät saavat esimerkiksi tietoa organisaation tehtävästä ja tavoitteista, he saattavat kokea psykologista omistajuutta. Pitempi yhteys kohteeseen, kuten pitkä työskentelyaika organisaatiossa, johtaa mahdollisesti vahvempaan psykologiseen omistajuuden tunteeseen. (Pierce ym. 2001, 301–302.) Monipuolinen työ, johon sisältyy paljon itsenäistä harkintaa, saa käyttämään enemmän voimavaroja kuin sellainen työ, joka on ulkoa ohjattua (Pierce ym. 2001, 302). Vastuu ja huolenpito lisäävät psykologisen omistajuuden tunnetta (Pierce ym. 2004, 509).

Psykologisen omistajuuden tunteen syntymiseen vaikuttaa kohteen hallinta, jos organisaatiot tarjoavat siihen mahdollisuuden (Pierce ym. 2001, 301). Mitä enemmän kohdetta pystyy hallitsemaan, sitä enemmän psykologinen omistajuuden tunne vahvistuu (O’Driscoll ym. 2006, 389). Työyhteisössä on kolme merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin työtä hallitaan ja miten suureksi koetaan sen myötä psykologinen omistajuus. Yksi näistä tekijöistä on teknologia. Mitä enemmän se sujuu rutiinilla, sitä enemmän työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä. Toinen on itsenäisyys, jonka avulla työhön pystyy paremmin vaikuttamaan. Kolmas tekijä on osallistuminen päätöksentekoon, minkä avulla saavutetaan enemmän vaikutusvaltaa. (Pierce ym. 2004, 513–515.)

Psykologinen omistajuus on merkittävä esimerkiksi työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. Organisaatio voi paremmin, jos sen jäsenet kokevat yrityksen omakseen. Työntekijät noudattavat työpaikan sääntöjä ja ohjeita, jos ne koetaan kollektiivisena yhteisenä asiana. (Chung & Moon 2011, 65–70.)

¹² Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta (SONK). Vuoden 2005 alussa Elinkeinoelämän keskusliitto, Perheyrittäjien liitto ja Suomen Yrittäjät muodostivat yhteisen neuvottelukunnan edistämään suomalaisen omistajuuden edellytyksiä.

Sosiaalinen tai kollektiivinen omistajuus

Kunnallisten osakeyhtiöiden omistajuus on laajaomisteista kuten pörssiyhtiössä (Hirvonen 2003, 83). Sosiaalinen tai kollektiivinen omistajuus koetaan yhdessä. Jos omistajuus koetaan kollektiivisena tunteena, käytetään siitä myös nimitystä sosio-psykologinen tai sosiaalis-psykologinen omistajuus (Koiranen 2007b, 123; Koskinen 2009, 29). Siitä voidaan käyttää myös nimitystä kollektiivinen psykologinen omistajuus (Pierce & Jussila 2010, 810). Omistamisen kohde on silloin yleisesti jollakin ryhmällä ihmisiä. Avainasia tässä on se, ketkä ovat ne henkilöt, joilla tämä kohde on. (Jussila 2007, 89.) Omistajuus voidaankin nähdä tietyn vallan käyttöoikeutena (Mattila & Ikävalko 2003, 3).

Samalla tavalla kuin psykologisessa omistajuudessa, sosiaalinen omistaminen voidaan nähdä esineen ja omistajan välisenä riippuvuussuhteena. Yhteisomistajuudessa suhde muodostuu myös omistajan ja toisten ihmisten välille. Omistajuus voidaan siten tässäkin nähdä myös vallan välineenä, mikäli toiset ihmiset sen hyväksyvät. (Bauman 1997, 158–159; Koskinen 2009, 35.)

Yhdessä koetusta psykologisesta omistajuudesta voidaan käyttää myös nimitystä kollektiivinen omistajuus (Jussila 2007, 89–94). Kollektiivinen omistajuus ilmenee työyhteisössä, jossa yhdessä tekeminen ja työn tulos antavat tunteen yhteisestä omistajuudesta ja omistamisen kohteesta, työn tuloksesta. Psykologinen omistajuus tulee ensin kokea yksilötasolla. Vasta sen jälkeen voidaan tuntee kollektiivista omistajuutta. (Pierce & Jussila 2010, 814.)

Omistajaohjauksen sirpaloituessa voidaan psykologista omistajuutta ohjata muutosjohtamisen avulla. Sen avulla voidaan vaikuttaa suotuisasti niihin yrityksen työntekijöihin, jotka eivät ole omistussuhteessa yritykseen. (Bernhard ja O'Driscoll 2011, 376.)

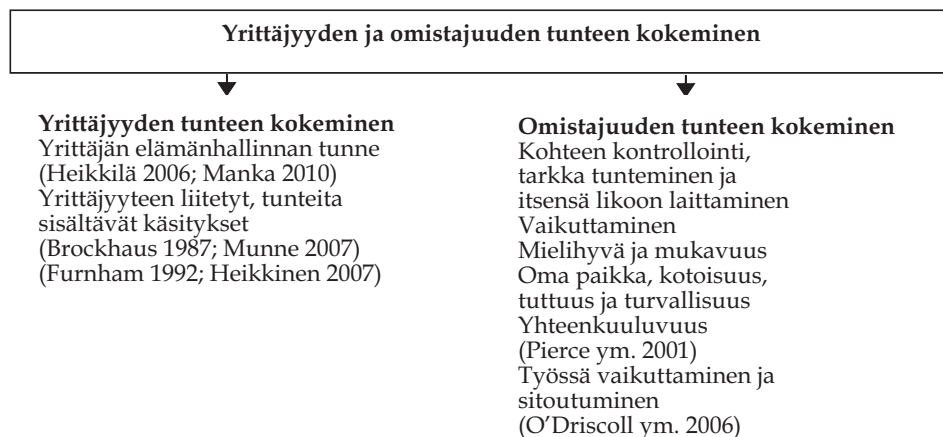
Sama omistajuus voi olla yhtä aikaa laillis-taloudellista, psykologista, sosiaalista tai toiminnallista. Omistusjärjestelmän uudet pyrkimykset rajata käytettäviä hyödykkeitä yksityisomaisuudeksi ovat aina synnyttäneet vastaliikettä. (Bruun ym. 2009, 192–202.) Erialaisten vapaaehtoisten työlle perustuva media-projektien ja -sivustojen sekä kansalaismedioiden, sosiaalisen median ja itsenäisen uutistuotannon taustaideana on, että ihmiset tuottavat modernin teknologian avulla toimituksellista sisältöä. Tästä ovat esimerkkinä Wiki-pohjaiset projektit, teksti- ja videoblogien lisääntyminen, Indymedia¹³ ja esimerkiksi kansalaisten radiokanavat sellaisissa maissa, joissa internet ei ole laajasti käytössä. (Bruun ym. 2009, 197–199.) Sosiaalinen media luo uutta tulkintaa kollektiivisesta omistajuudesta.

¹³ Indymedia = Independent Media Center, globaali osallistuvan journalismin verkosto, syntynyt 1999 Seattlella WTO-mielenosoitusten yhteydessä. Keskittyy etenkin poliittisten ja sosiaalisten kysymysten käsittelyyn. Wiki= verkkosivusto, jota käyttäjät voivat itse muokata. Tunnetuin on Wikipedia-tietosanakirja. (Bruun ym. 2009, 199.)

3.2 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden tunteen kokemiseen liittyviä käsityksiä tarkastelen tutkimusaineiston analyysin perusteella elämänhallinnan tunteen (Heikkilä 2006; Manka 2010) sekä yrittäjyyteen liitettyjen, tunteita sisältävien käsitysten avulla (Brockhaus 1987; Furnham 1992; Heikkinen 2007; Munne 2007). Omistajuuden tunteeseen liitettyjä käsityksiä tarkastelen seuraavien tekstien valossa: Pierce ym. (2001) ja O'Driscoll ym. (2006). Tässä tutkimuksessa keskeistä ovat yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemisesta vallalla olevat käsitykset. Yhteenveto aiheesta esitetään kuviossa 14.

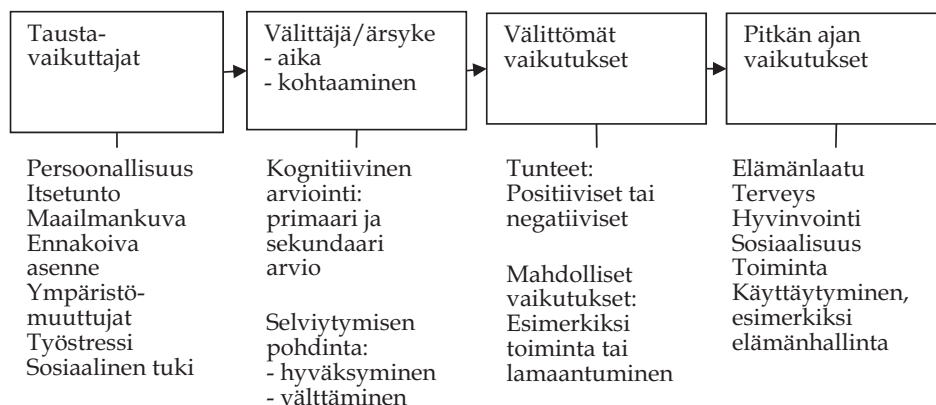
Vallitseva käsitys tunteista on, että ne eivät ole vain hermosolujen ja aivojen toimintaa, vaan niitä voidaan kuvata suhteessa toimijaan, henkilöön, joka tuntee tietystä toimintatilanteesta. Tunteet voidaan nähdä psyykkisenä toimintana. (Järvilehto 1995, 96.) Tunteen ja tiedon ajatellaan kuuluvan yhteen, sillä tiedonhankinta edellyttää aina jonkinlaista emootiota. Mitä enemmän mielenkiintoa johonkin liittyy, sitä positiivisemmalta se saattaa tuntua. (Järvilehto 1994, 169.) Tyytyväisyys ja motivoituneisuus nähdään sukulaiskäsityksinä, joihin voidaan vaikuttaa työssä (Peltonen & Ruohotie 1992, 32–33, 103).



KUVIO 14 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Psykoanalyysi, oppimisteoriat tai humanistinen psykologia selittävät tunteita omista lähtökohdistaan (Vilko-Riihelä, 1999, 480). Kognitiivisessa ajattelussa emootiot voivat vaikuttaa kognitiivisiin prosesseihin, kuten tarkkaavaisuuteen, muistiin ja päätöksentekoon (Nummenmaa 2006, 309). Toisaalta tunteiden mielletään olevan tunteen kokijan ulkopuolisen asian tai tapahtuman aiheuttamia (vrt. pelkoreaktio LeDoux 1998, 166), mutta yhtä hyvin emootioita voivat aiheuttaa myös mielensisäiset asiat, mielikuvat ja muistot. (Nummenmaa 2006, 71–72.) Sisäinen hallintamekanismi aktivoituu, kun kokija arvioi tilanteen kognitiivisesti, mikä voi olla primaarista tai sekundaarista. Primaarissa arvioinnissa

kokija tarkastelee esimerkiksi itsetunnon joutumista vaakalaudalle vaaratilanteessa. Sekundaari arvio puolestaan virittää ongelmaratkaisuun tarvittavan sisäisen hallinnan (Lazarus 1991, 209; Manka 1999, 87). Tunne nähdään ympäristön ja yksilön välisenä suhteena (Lazarus 1991, 40). Lazaruksen näkemyksiä tunneperäisestä käyttäytymisestä on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15 Teoreettinen tunnekäyttäytyminen (mukaillen Lazarus 1991, 209)

Ihmisen itsetunnon voidaan nähdä muodostuvan viidestä ulottuvuudesta, jotka ovat turvallisuuden tunne, itseys eli itsensä tiedostaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, tehtävä- ja tavoitetietoisuus, pätevyyden tunne (Borba 1989; Aho & Laine 2002, 22–23). Käsitteiden itsetämme eli minäkuvan voidaan katsoa olevan kaikkien meillä välittyvien käsitysten yhdistelmä, joita muilla ihmisillä meistä on. (Järvilehto 1994, 191, 199.) Niillä uskotaan olevan positiivinen vaikutus, jos ihminen tuntee itsensä taitavaksi, menestyväksi tai voimakkaaksi. Maailmankuva voi kokea muutosta, jonka edessä tunteet voivat ilmetä vihana ja ahdistuksena. Vahvan minäkuvan katsotaan helpottavan muutoksen hyväksymistä ja ihminen kiinnostuu muutostilanteesta. (Keltikangas-Järvinen 1999, 35–36, 38–39; Aho & Laine 2002, 7, 39.)

Ihmiskäsitys voi näkyä arvostuksissa ja arvoissa, joita yksilöllä on ja joiden varassa hän toimii ihmissuhteissaan. (Dunderfelt 1992, 194.) Ihmiset rakastavat, vihaavat, hyväksyvät, eivät hyväksy, pitävät tai eivät pidä. Asenteita pidetään tärkeinä, sillä niillä uskotaan olevan vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Asenteet voivat muuttua, kun asia opitaan tuntemaan paremmin. (Bohner 2001, 240.) Asenne voi olla joidenkin kohteiden arvostamista ja jonkin toisen väheksymistä tai jonkin objektin mieluisaksi tai vähemmän mieluisaksi tuntemista. Jos yksilö kokee onnistumisen tunteen jossain asiassa, hän asennoituu siihen entistä myönteisemmin, lisää ponnisteluaan ja kehittää tarvittavia suoritusvalmiuksia. (Peltonen & Ruohotie 1992, 39.) Tunne subjektiivisena kokemuksena voidaan nähdä negatiivisena tai positiivisena. Tunne voi olla lyhytaikainen kokemus. Mielialan katsotaan kestävän kauemmin kuin tunteen, kun taas temperamentti nähdään melko pysyvänä olotilana, enemmänkin luonteenlaatuna tai luontaisena taipumuksena. (Vilkko-Riihelä, 1999, 477.) Yleensä tunteet tunniste-

taan joko negatiiviseksi ja positiiviseksi, mutta niihin molempiin sisältyy lukuisia variaatioita. Tunteisiin voidaan vaikuttaa jossain määrin. Sen edellytyksenä tunteet on tunnistettava ensin itsessä. Toisten tunteiden tunnistaminen sekä niihin vaikuttaminen vaatii pitempää perehtymistä asiaan. (Rantanen 2013, 30–31.) Esimerkiksi suvaitsevaisuutta voi edistää kaikenlainen sosiaalisen identiteetin voimistaminen ja vahvistaminen eri ryhmien keskuudessa ja välillä (Brewer & Pierce 2005, 436). Harjoituksella pystytään kouluttamaan herkkyyttä ja ymmärrystä (Halevy 2007, 36–37).

Tunteet vaikuttavat myös siihen, miten henkilö menestyy työssään. Tunteilla on yhteys työviihtyvyyteen, sitoutumiseen organisaatiossa ja liikevaihdon kasvuun. Positiiviset tunteet vähentävät työuupumusta. (Thoresen ym. 2003, 914; Sieger ym. 2013.)

3.2.1 Yrittäjyyden tunteen kokeminen

Yrittäjän elämäntunne

Elämäntunne voidaan yhdistää yrittäjyyden tunteeseen (Heikkilä 2006). Yrittäjä kokee sisäisen elämäntunne keskimääräistä useammin kuin muut ihmiset (Rotter 1966; Heikkilä 2006, 85). Jos henkilö tuntee onnistuvansa omaa yrittäjyyttään koskeissa asioissa, hän tuntee elämänsä olevan hallinnassa. Elämäntunne syntyy siitä, että hän voi vaikuttaa omaan elämäänsä, mikä vahvistaa yksilön suoritusminäkäsitystä. Tämän seurauksena hän kokee itsensä vahvistuvan ja itsetuntonsa voimistuvan. (Chell, Haworth & Brearley 1991; Heikkilä 2006, 85.)

Elämäntunnetta (SOC, the Sense of Coherence) nimitetään myös koherenssin tunteeksi (vrt. Antonovsky 1988, 15). Vahva elämäntunne eli koossapysymisen tunne voi auttaa ihmistä välttämään kuormitusta tai näkemään elämän kuormittamattomana. Elämäntunneeseen liitetään sellaiset persoonallisuuden piirteet kuten sitkeys, itsetehokkuus, hallitsevuus ja sisäinen ohjautuvuus. (Antonovsky 1993; Manka 1999; Feldt 2000; Jaari 2004; Heikkilä 2006; Tuloisela-Rutanen 2012.) Sisäisen kontrollin omaavana ihmisen nähdään sitoutuvan paremmin ja arvostavan paremmin osaamistaan. Hänen katsotaan olevan sisäisesti motivoitunut, itseohjautuva, tavoitteellinen, päättäväinen, varma ja itsensä tunteva. Ihminen näkee ongelmat ja epäonnistumiset muutoksen alkuna. (Borba 1989; Heikkilä 2006, 81.)

Koherenssin tunne tarkoittaa luottamusta seuraaviin asioihin (Antonovsky 1988, 19):

1. Ulkoa ja sisältä tulevat ärsykkeet ovat ennustettavissa ja selitettävissä.
2. Ihmisellä on resursseja, joilla hän voi vastata ärsykkeiden antamiin vaatimuksiin.
3. Vaatimukset ovat haasteita, joihin kannattaa panostaa ja sitoutua.

Elämäntunne erotetaan kolme osatekijää: ymmärrettävyys (comprehensibility), hallittavuus (manageability) ja mielekkyys (meaningfulness). Ymmärrettävyyden tunne kertoo sen, miten ihminen kokee ympäristönsä ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet. Hallittavuuden tunne kuvaa luottamusta siihen, että

asioihin voidaan vaikuttaa tai joku pystyy niihin vaikuttamaan (esimerkiksi ystävä, työtoveri, Jumala, historia, johtaja). Mielekkyyden tunne kertoo siitä, miten ärsykkeet vaikuttavat ihmiseen myönteisesti. (Antonovsky 1988, 16–18.)

Myös ihmisen persoonallisuudella katsotaan olevan vaikutusta vahvan elämänhallinnan tunteen syntyyn. Elämänhallinnan tunteesta on löydettävissä kaksi ääripäätä: sisäinen ja ulkoinen. Vahvan sisäisen hallinnan tunteen omaavat uskovat voivansa menestyä elämässä omilla ponnistuksillaan. Tällaisella ihmisellä uskotaan olevan myönteinen ajattelutapa: hän ei pelkää uusia asioita, vaan on valmis kokeilemaan, koska hän uskoo menestyvänsä ponnistelemalla. Hän toimii myös joustavasti tilanteen mukaan eikä stressaannu helposti muutostilanteissa. Vahvaan hallinnan tunteeseen liittyy puolensa pitämisen taito, ja siihen yhdistetään ihmisen ominaisuuksia, kuten hallitsevuus, sitkeys, sosiaalinen rohkeus ja tavoitteellisuus. Sitkeydellä tarkoitetaan sitoutumisen, hallinnan ja haasteellisuuden yhdistelmää. (Manka 2010, 154–155, 157.)

Yrittäjyyteen liitetyt, tunteita sisältävät käsitykset

Yrittäjyyden merkitys on vaihdellut eri aikakausina. Milloin yrittäjyys on koettu negatiivisemmin ja milloin positiivisemmin. Nykyisin yrittäjyyteen liitetään pääosin positiivisia käsityksiä, joiden lisääntymistä pyritään edistämään yhteiskunnassa ja yksilöissä. (Binks & Vale 1990, 9–20.) Yrittäjyys näkyy yksilön käyttäytymisessä esimerkiksi seuraavanlaisina ominaisuuksina: ahkeruus, luovuus, määrätietoisuus, rohkeus ja tuottava tapa tehdä työtä. Näitä toimintatapojen taustalla olevia ominaisuuksia ilmenee riippumatta siitä, toimiiko yksilö omistajayrittäjänä vai toisen palveluksessa. (Brockhaus 1987, 2; Munne 2007, 52.)

Yrittäjyys liitetään yksilön asenteisiin, arvoihin, elämäntilanteeseen, elinkaaren vaiheeseen, sukupuoleen ja pakkoon (Kyrö 1997, 218–219). Yrittäjän persoonallisuudella on yhteys yrityksen kasvuun. Persoonallisuuden piirteillä ja sillä, miten asioihin suuntautuu ammatillisesti, on selkeä yhteys. (Furnham 1992, 181.) Yrittäjää kuvataan käsitteillä itsenäisyys, hyvinvointi, mahdollisuuksien etsintä, innovatiivisuus, rohkeus, riskinhaku ja intuitiivisuus (Furnham 1992, 181; Heikkinen 2007, 39).

Yrittäjyys voidaan ajatella käyttäytymisenä, taitoina ja ominaisuuksina, joiden avulla yksilö selviytyy erilaisista muutoksista, joita hän kohtaa (Gibb 1990, 33–68). Yrittäjyyttä kuvataan mielenlaaduksi, energiseksi pyrkimykseksi ja aloitteelliseksi aktiivisuudeksi saada tuloksia aikaan. Yrittäjyyttä kuvaavia käsitteitä ovat herkkyys tunnistaa mahdollisuuksia, oma-aloitteisuus tarttua tilaisuuteen, ahkeruus ja kova työnteko, kasvuhenkisyys ja valmius riskinottoon, innovatiivisuus sekä pyrkimys toimintaan ja lisäarvon tuottamiseen. (Koiranen 2006, 69.) Yrittäjää luonnehditaan aloitekykyiseksi, myönteisen asenteen omaavaksi, halukkaaksi ja määrätietoiseksi henkilöksi, jolla on menestymishalu. Hän pystyy kantamaan vastuun, ottamaan riskejä ja olemaan samalla luova ja kekseliäs sekä aktiivinen. Koulutuksella ja kasvatuksella voidaan vaikuttaa näihin ominaisuuksiin positiivisella tavalla. (Koiranen & Peltonen 1995, 26, 83–85.)

3.2.2 Omistajuuden tunteen kokeminen

Psykologinen omistajuus on yksilön emotionaalista ja psykologista tunnetta (Pierce ym. 2003, 86). Se on aineellisen tai aineettoman kokemista osana itseä. Monimutkaisuudessaan se koostuu sekä kognitiivisesta (tiedot, taidot) että afektiivisesta (tunne) ytimestä. Se on tietoinen omistajuuteen liittyvä ajatusten ja uskomusten tila. (Pierce ym. 2001; 2003, 86; Van Dyne & Pierce 2004, 439; Koskinen 2009, 31.)

Psykologinen omistajuus rakentuu vaikuttamisen, tiedon ja investointien pohjalle. Psykologisen omistajuuden tunne tulee sitä kautta, että kohteeseen pystyy vaikuttamaan. Toinen tärkeä psykologiseen omistajuuteen vaikuttava seikka on tieto. Tiedon kautta kohde tulee tutuksi ja psykologinen omistajuus kohteeseen lisääntyy. Kolmas psykologiseen omistajuuteen vaikuttava tekijä on investointi, eli henkilökohtaisia voimavaroja käytetään kohteen hyväksi. Jussila 2007, 205; Ikävalko ym. 2010, 461.)

Omistamisen tunne vaikuttaa merkittävästi psykologiseen käyttäytymiseen (Pierce ym. 2001, 299). Omistajuus voi ilmetä kohteen kontrolloimisena, kohteen tarkkana tuntemisena tai itsensä likoon panemisena kohteen vuoksi. Kun omistamisen kohteeseen voi vaikuttaa tai kun siitä on enemmän tietoa, syntyy siihen syvempi suhde ja omistamisen tunne on näin voimakkaampi. Samoin kun ihminen investoi energiaa, aikaa, yritystä ja huomiota kohteeseen, voimistuu omistamisen tunne kohdetta kohtaan. (Pierce ym. 2001, 301–302.) Identiteetti on tärkeä ihmiselle, ja jonkin kohteen omistajuus voidaan yhdistää siihen. Ihmiset käyttävät omistajuutta hallitakseen minäkuvaansa, mikä auttaa heitä ilmaisemaan identiteettiään muille ja ylläpitämään minäkäsitystään. Yksilön löytäessä vuorovaikutuksesta mielihyvän ja mukavuuden tunteen tulee hänestä yhtä kohteen kanssa ja hän ymmärtää sen kautta itseään. (Pierce ym. 2001, 303–304.)

Omistajuus antaa tilaa yksilölle. Oma paikka on tärkeä, jotta ihminen tuntee itsensä kotoisaksi kielen, maan tai jonkin muun asian vuoksi. Tämän tunteen voivat herättää aineelliset tai aineettomat asiat, jotka ovat ennestään tuttuja ja luovat turvallisuuden tunnetta. Kodikkuuden tunnetta luovat myös kohteet, joiden eteen on tehnyt paljon ja antanut energiaa sekä tunteitaan. Positiivisessa tapauksessa omistajuuden jakaminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Tilanteissa, missä ihminen tuntee kollektiivista omistajuutta, hän tuntee samanaikaisesti myös henkilökohtaista omistajuutta. (Pierce ym. 2001; Jussila ym. 2007.)

Omistajuuden tunne työssä

Psykologinen omistajuus voi kohdistua työhön tai organisaatioon (O'Driscoll ym. 2006, 388; Mayhew ym. 2007, 477). Työympäristön rakenne on yhteydessä organisaation jäsenen kasvavaan omistajuustunteeseen. Vähemmän kontrollidussa ympäristössä nähdään työntekijällä olevan paremmat mahdollisuudet kehittää omaa työtään. Tämä lisää hänen omistajuuden tunnettaan työtä kohtaan. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä, hänen psykologinen omistajuuden tunteensa kasvaa työtä kohtaan. Samalla hän sitoutuu paremmin työskentelemään organisaation hyväksi. Tämä on mahdollista, jos organisaation

rakenne on matala ja sen myötä työhön on helpompi vaikuttaa. (O'Driscoll ym. 2006, 389–390.) Omistamisen tunteen mahdollistavat hallinnan tarve, identiteetin muokkaaminen ja oman paikan tarve. Nämä motiivit edistävät psykologisen omistajuuden kehittymistä. (Pierce ym. 2001, 300.)

Psykologinen omistajuus on yhteydessä asenteeseen ja sen myötä viihtymiseen työssä sekä siihen sitoutumiseen. Mitä enemmän työssä viihdytään, sitä paremmin siinä onnistutaan ja työhön sitoudutaan. (Mayhew ym. 2007, 492, Sieger ym. 2013.) Ihmisellä on tarve hallita itseään ympäristönsä kautta; omistajuus sallii ihmisen tutkia ja kontrolloida ympäristöään, ja se tuo mielihyvän tunnetta. Psykologinen omistajuus syntyy tunteesta, että ihminen hallitsee kohteen ja hänellä on mahdollisuus käyttää sitä. Kohteen parempi tunteminen voimistaa psykologisen omistajuuden tunnetta, ja kun se on voimakasta, kohteen eteen laittaa paljon omia voimavaroja. (Pierce ym. 2001, 300.)

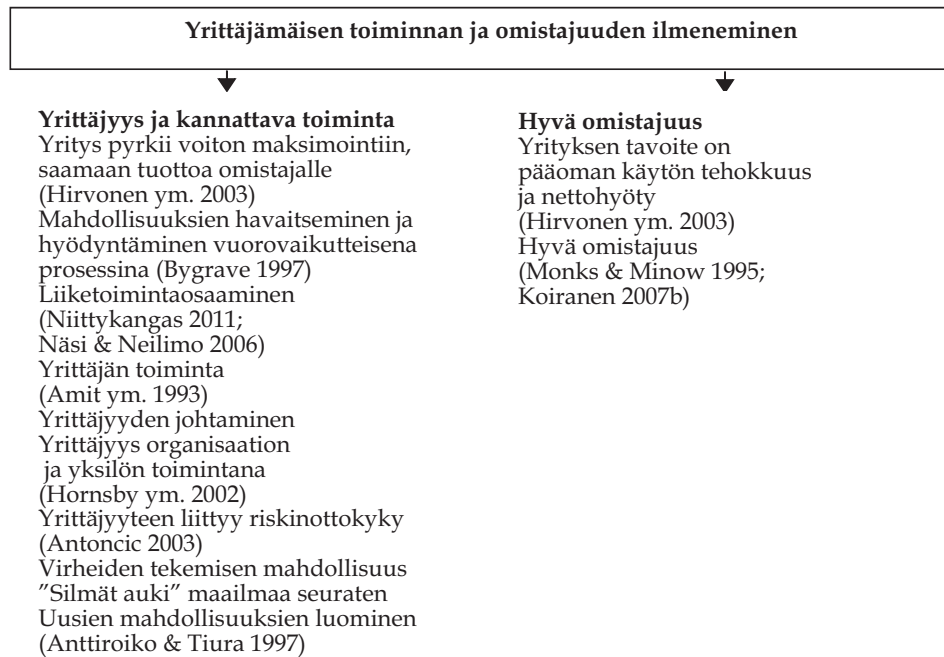
Psykologisen omistajuuden olemassaoloa voidaan selittää henkilökohtaisilla toiminnoilla: vaikutuskyvyllä ja tuloksellisuudella, itsetunnolla ja tilan tarpeella. Näiden tunnistaminen on avain prosessin ymmärtämiseen, ajatukseen siitä, miten psykologinen omistajuus ilmenee. (Pierce ym. 2003, 86.)

Valta on olennainen tekijä psykologisen omistajuuden kannalta. Mahdollisuus käyttää valtaa tarjoaa tilaisuuden psykologisen omistajuuden synnylle, ja mitä suurempi vallan tunne on, sitä vahvemmin kohde tunnistetaan osaksi itseä. (Pierce ym. 2001, 301.)

Omistajuuden tunne organisaatiossa lisää vastuun tunnetta asioita kohtaan, mutta siitä voi olla myös haittaa, jos omistajuutta ei olla valmiita jakamaan tai jos jakaminen koetaan menetyksenä, turhautumisena ja stressinä. Psykologinen omistajuus saattaa johtaa silloin haitalliseen työkäyttäytymiseen organisaatiossa. (Pierce ym. 2001, 303–304.)

3.3 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmenemisen tarkastelun olen jakanut tutkimusaineiston analyysin perusteella kahteen osaan, jotka ovat yrittäjäyys ja kannattava toiminta sekä hyvä omistajuus. Analyysin tukena keskeisiä lähteitä viitekehyksen (Hirvonen ym. 2003) lisäksi ovat yrittäjäyden tarkastelussa Bygrave (1994), Niittykangas 2011, Näsi ja Neilimo (2006, Amit ym. (1993), Hornsby ym. (2002), Antoncic (2003) sekä Anttiroiko ja Tiura (1997). Hyvää omistajuutta tarkasteltaessa tässä tutkimuksessa viitekehyksen lisäksi keskeisiä lähteitä ovat Monks ja Minow (1995) sekä Koironen (2007b). Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmenemisestä on yhteenveto kuviossa 16.



KUVIO 16 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

3.3.1 Yrittäjyys ja kannattava toiminta

”Traditionaalisessa neoklassisessa yrityksen teoriassa yritystä tarkastellaan yhtenä homogeenisena kokonaisuutena, joka maksimoi voittoa” (Hirvonen ym. 2003, 29). Yrityksen omistajien, hallituksen ja johdon tehtävänä on saada yritys tuottamaan mahdollisimman paljon tuottoa omistajan pääomalle. (Hirvonen ym. 2003, 29.)

Yrittäjämäiselle käyttäytymiselle luonteenomaisia tekijöitä ovat liiketoiminnan mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen vuorovaikutteisena prosessina.¹⁴ (Bygrave 1997, 2–3; Niittykangas 2011, 5.)

Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää liiketoimintaosaamista: suunnittelua, organisoimista ja valvontaa. Toisesta näkökulmasta katsottuna se on suunnan näyttämistä, aloitteellisuutta, pysymistä valitussa suunnassa sekä kykyä saada toiset mukaan toimintaan. Yrittäjyydessä on kysymys muutoksesta ja sitä ylläpitävistä voimista. Tavoitteena on vaurauden ja kilpailukykyyn saa-

¹⁴ Tähän yrittäjyyden prosessiin liittyy aluksi innovaatio, jota seuraa laukaisutapahtuma, täytäntöönpano ja kasvu. Aluksi henkilö saa idean, innovaation. Tämän idean laukaisee jokin henkilöön tai ympäristöön liittyvä tekijä, joka johtaa idean täytäntöönpanoon. Tämä johtaa edelleen kasvuun, jos olosuhteet ovat suotuisat. (Bygrave 1997, 2-3.)

vuttaminen. Menestyminen edellyttää liiketoimintaosaamiseen liittyviä tietoja, taitoja ja kyvykkyyttä.¹⁵ (Näsi & Neilimo 2006; Niittykangas 2011, 5–6.)

”Epätasapaino on luova tila, tasapaino taas urautumista, veltostumista ja muuttumattomuutta. Vakaus ja ennustettavuus johtavat olemassa olevien rakenteiden vahvistumiseen ja keskittymiseen. Luonnollisesti murrokset ja vakaan kehityksen vaiheet limittyvät toisiinsa”. (Niittykangas 2011, 5.) Tämän yrittäjyyteen liittyvän pohdinnan mukaan yrittäjä on muutosagentti ja yrittäjyyttä voidaan ajatella muutosprosessina (Niittykangas 2011, 5). Toisen teorian mukaan yrittäjät voidaan nähdä yksilöinä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoiminnan mahdollisuuksia. He kokoavat ja koordinoivat uusia yhdistelmiä, joiden avulla saadaan eniten voittoja epävarmoissakin ympäristöissä. (Amit ym. 1993, 816–818.)

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella yrityksen kasvuvaiheiden avulla. Kasvuvaiheessa painotus on yrittäjyysominaisuuksissa, minkä jälkeen tärkeää on pohdittavia asenteita, uskomuksia ja arvoja, jotka ohjailevat yrittäjän tarpeita. Kolmannessa vaiheessa painotus on luomiskyvyssä ja johtajuudessa, joilla vaikutetaan yrityksen organisaation luovuuteen, mukautumiskykyyn sekä mahdollisuuksien näkemiseen. Lähestymistapoja käytetään yhdessä tai erikseen, sen mukaan, mitä halutaan korostaa. (Cunningham & Lischeron 1991, 46, 57–58.)

Yrittäjyyden johtaminen sisältää innovaatioiden elvyttämisen, luovuuden ja johdon kehittämisen yrityksissä. Yrityksen yrittäjämäiseen aktiivisuuteen vaikuttavat organisaation sekä yksilön ominaisuudet. Organisaation taholta yrittäjämäinen aktiivisuus vaatii esimerkiksi johdon tukea, palkkiojärjestelmän kehittämistä sekä organisaatorajojen selkeyttä. Yksilötasolla yrittäjämäisyyttä tukee työntekijän kyky ottaa riskejä, itsenäisyyden halu, halu saada aikaan jotakin, toiminnan suunnan selvyys sekä oman toiminnan kontrolli. (Hornsby ym. 2002.) Kuratkon ym. (2005, 710.) lisäävät tarkasteluun keskijohdon yrittäjämäisen käytöksen, johon ylin johto puolestaan vaikuttaa.

Myös sisäiseen yrittäjyyteen liittyy riskinotto kyky. Henkilöstö joutuu ottamaan omassa työssään riskejä toimiessaan sisäisenä yrittäjänä toisen yrityksessä. On tärkeää, että tätä riskinotto kykyä tuetaan jo työsuhteen solmimisvaiheessa. Työntekijän riskinotto kykyyn voidaan vaikuttaa esimerkiksi muuttamalla organisaatiokulttuuria, jonka avulla voidaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen organisaatiossa. (Antoncic 2003, 19.)

Yrittäjämäisesti toimivasta ihmisestä voidaan todeta, että kaikki mihin hän koskee, ei muutu kullaksi. Jokainen meistä tekee virheitä ja virhearviointeja. Joskus riskit toteutuvat ja niistä joudutaan maksamaan kovakin hinta. Olennaista on kuitenkin se, kuinka ”silmit auki” maailmaa seurataan, mitä uutta ympäriltä löydetään, mitä uutta luodaan ja miten tätä kaikkea pyritään hyödyntämään organisaation toiminnassa. Näin yrittäjä tarkastelee asioita uusia mahdollisuuksia luovana ja etsivänä ihmisenä, joka antaa omakohtaisen panoksensa yrittäjä-

¹⁵ Liiketoiminta on ansaintatarkoituksella harjoitettua taloudellista toimintaa. Toimintaan liittyy yleensä muutoksen aikaansaaminen, mutta se voi olla myös ylläpitävää tai säilyttävää tekemistä. (Näsi & Neilimo 2006, 66–67.)

mäiseen toimintaan ja on mukana organisoimassa myös muita sen toteuttamiseen. (Anttiroiko & Tiura 1997, 58.)

3.3.2 Hyvä omistajuus

Hyvää omistajuutta käsiteltäessä on tarpeellista määritellä sanan ”hyvä” merkitys. Hyvä omistajuus on ensinnäkin vastuullista ja eettistä, se auttaa selviytymisessä, se pitää huolta (elättää omistajat, hoitaa omistajuutta), ja se on kärsivällistä pitkällä tähtäimellä. (Monks & Minow 1995, 85; Koironen 2007a.) Omistajuus voidaan yhdistää toimintaan (functional) silloin, kun se on vastuullista.¹⁶ Omistaja on tällöin vastuussa omistuksen kohteesta ja toimii sen hyväksi, pitää siitä huolta. (Monks & Minow 1995, 103.)

Hyvään omistajuuteen sisältyy vastuu kohteesta. Vastuu voi olla eettinen ja tarkoittaa silloin korkeaa moraalista arvoa. Se voi olla kestävyyttä ja tarkoittaa silloin selviytymistä ja lisääntyvää arvoa. Vastuu voi olla huolehtimista, jolloin hyvällä omistajuudella tarkoitetaan asennetta omistajuuteen. Omistajuus vaatii myös kärsivällisyyttä, jotta voitaisiin nähdä omistamisen vastuu pitkällä aikavälillä. Hyvään omistajuuteen liittyy myös yrittäjyys ja sitä kautta uudistuskykyisyys, ammattimainen suhtautuminen, harkittu riski ja epätietoisuuden hyväksyminen sekä siinä jaksaminen. (Koironen 2007a.) Eeettisellä vastuulla voidaan tarkoittaa yrityksen vastuuta yhteiskunnassa. Silloin hyvällä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen panostusta terveyden ja koulutuksen hyväksi. (Monks 2008, 188.)

Omistajan tavoitteena on saada yritykseen sijoittamansa pääoma mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön eli aikaansaada nettohyötyä. Omistajien yhä lisääntyvät tuottovaatimukset ovat johtaneet siihen, että pääoman käytön tehokkuus on tullut entistä tärkeämmäksi yritysten menestymisen kriteeriksi. (Hirvonen ym. 2003, 15, 31, 43.) Kannattavuus on tärkeä, mutta ei ainoa tuloskriteeri hyvälle omistajuudelle. Laajassa merkityksessä kannattavuuteen voi kuulua taloudellista ja muuta lisäarvoa luova toiminta, omaa pääomaa tulorahoituksella vahvistava toiminta, positiivista kassavirtaa kerryttävä toiminta, kaikista sidosryhmävastuista riittävästi huolehtimaan kykenevä toiminta, jatkuvuuden varmistava ja hyödyllinen toiminta sekä omistajien ja sijoittajien legitiimit tulosodotukset tyydyttävä toiminta. (Koironen 2007b, 35.)

Taloudellisesta näkökulmasta omistajuus tarkoittaa siis omistajalle kuuluvaa mahdollista tuottoa ja varallisuuden arvon nousua. Se tuo omistajalleen oikeuksia. Omistajalla on laillis-taloudellisessa omistajuudessa yhteiskunnan hyväksymä moraalinen ja laillinen oikeus omistamaansa kohteeseen. (Grunnebaum 1987, 11; Monks & Minow 2004, 100; Nyysölä 2008, 27; Koskinen 2009, 23.) Omistajuuteen ei liity vain oikeuksia. Velvollisuudet ovat osa omistajuutta. Lailliset velvollisuudet nousevat yhteiskunnan normeista, psykologiset velvol-

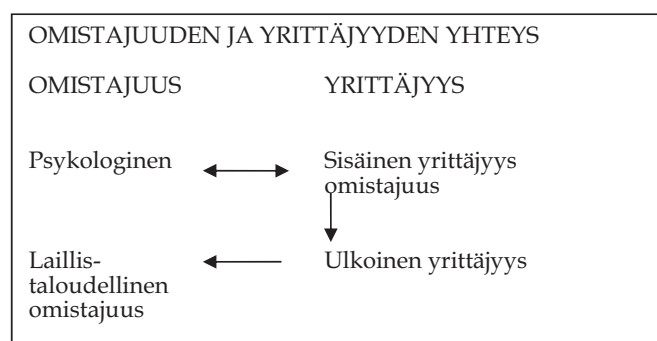
¹⁶ Functional ownership: "It has been said that the owner of a horse is responsible. If the horse lives he must feed it. If the horse dies he must bury it". Toiminnallinen omistajuus, esimerkki: Hevosen omistaja on vastuullinen. Hevosta pitää ruokkia kun se elää, ja kun se kuolee, se pitää haudata. (Monks & Minow 1995, 103.)

lisuudet kumpuavat esimerkiksi lojaalisuudesta, vastuuntunnosta ja sitoutuneisuudesta. (Koiranen 2006, 71.)

Vastuuntunto lisääntyy psykologisen omistajuuden kautta. Tunne omistamisesta on lähtökohta psykologiselle omistajuudelle. Se on positiivinen, ja siksi se liitetään itsetuntoon. Sen seurauksena vastuu omistuksen kohteesta lisääntyy. Työyhteisössä on suotavaa, että omistamisen tunne on avainasemassa työperäisessä asenteessa, itsetunnossa ja käyttäytymisessä, sillä se johtaa sitoutumisen tunteeseen ja turvallisuuden tunteeseen paikassa, mikä tuo psykologista tyydytystä ja turvallisuutta. (Van Dyne & Pierce 2004, 439.)

Hyvään omistajuuteen kuuluu myös yritteliäisyys, jonka tulosta ovat uuden luominen, uudistaminen sekä omaisuuden kasvu. Yritteliään omistajuuden prosessiin kuuluvat ne asiat, joita yleensäkin liitetään yrittäjyyteen. Näitä ovat esimerkiksi aloitteellisuus, määrätietoisuus, menestymishalu, riskinottovalmius, kekseliäisyys, aktiivisuus, tuloshakuisuus, sitkeys, ahkeruus, itsenäisyys, rohkeus, kokeiluhalu, taloudellisuus, markkinointihenkisyys ja lujuus. (Koiranen 2007b, 41.)

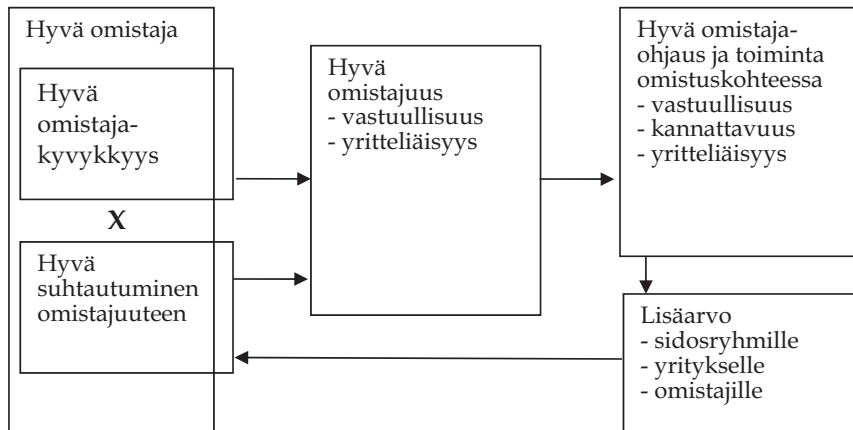
Ihminen voi olla yritteliäs omistaja myös toisen palveluksessa. Hän on oman työnsä henkinen omistaja ja siinä roolissa sisäinen yrittäjä. Sisäinen yrittäjyys voi ajan myötä muuttua tai täydentyä ulkoiseksi yrittäjyydeksi, jolloin looginen seuraus on laillis-taloudellinen omistajuus. Psykologista omistajuutta voi esiintyä ilman laillis-taloudellista omistajuutta, samoin kuin sisäistä yrittäjyyttä voi esiintyä ilman ulkoista yrittäjyyttä. (Koiranen 2007b, 41–42.) Omistajuuden ja yrittäjyyden yhteys on esitetty kuviossa 17.



KUVIO 17 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden yhteys (mukaihen Koiranen 2007b, 41)

Yritteliäs omistajuus on proaktiivista (toimijalla on aloite hallussaan). Se on saavutushakuista, uutteraa ja uskottavaa, millä tarkoitetaan, että yritteliäs omistajuus on ahkeraa ja uskalletaan ottaa riskejä. Yritteliäs omistajuus luo uutta, uudistaa ja luo kasvua, millä tarkoitetaan, että se on innovatiivisesti kasvuherkkää. Proaktiivisuuden vastakohta on reaktiivisuus (muut tekevät aloitteen ja me reagoimme) tai passiivisuus (emme toimi lainkaan). Yrittäjyyden keskeinen elementti on vastuullisuus. (Koiranen 2007b, 41–45.)

Hyvä omistajuus on vastuullista. Vastuullisuus ymmärretään sekä tuloksetta prosessikriteeriksi. Kun omistajuutta hoidetaan hyvin, vastuullisuus on omistamisen prosessissa yksi hyvän käyttäytymisen laatuksiteeri. Vastuullisuus on myös tulos eettisesti hyvästä omistajuudesta. (Koiranen 2007b, 25.) ”Vapaus ja vastuu ovat erottamaton käsitepari” (Koiranen 2007b, 28).



KUVIO 18 Hyvän omistajuuden kehämalli (mukaillen Koiranen 2007b, 23)

Hyvän omistajuuden prosessi voidaan kuvata kehämallin avulla, jossa lähtökohtana on hyvä omistaja, joka on kyvykäs ja suhtautuu hyvin omistajuuteen. Hyvä omistajuus syntyy siis kyvykkyyden ja suhtautumisen yhteisvaikutuksena. Se on samanaikaisesti vastuullista ja yritteliästä sekä johtaa hyvään omistajaohjaukseen ja toimintaan omistetussa kohteessa. Hyvän omistajuuden tuloskriteerit ovat osittain samat kuin prosessikriteerit, mutta mukaan tulee vielä kannattavuus. Kaikkia näitä kolmea tarvitaan varmistamaan omistuksen jatkuvuutta. Hyvän omistajuuden kehämalli kuvaa lähinnä omaan yritystoimintaan liitettyä omistajuutta, mutta osaa siitä voidaan soveltaa muuhunkin omistajuuteen. Lisäarvoa voi tuoda myös tunneperäinen riippuvuus. Se voi merkitä myös pelkästään emotionaalista hyötyä, minkä vastakohtana olisi kokemus omistuksen kohteesta valtaosin rasitteena. (Koiranen 2007b, 22–23.) Hyvän omistajuuden kehämalli on esitetty kuviossa 18.

3.4 Yhteenvedo yrittäjyys- ja omistajuuskäsityksistä

Yrittäjyyden ja omistajuuteen vaikuttavat tekijät heijastuvat toimijoiden kautta välillisesti tai välittömästi yrityksen arvoketjuun. Julkishallinnon toimet heijastuvat kuntaan, ja ne eroavat toisistaan esimerkiksi kulttuurillisten tekijöiden, hallinnollisten ratkaisujen, yrittäjyyden edistämistoimien ja aluekehityksen ratkaisujen kannalta.

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Tarkasteltaessa yrittäjyyttä kansantalouden näkökulmasta voidaan havaita, että se on kunnissa merkittävä taloudellinentekijä. Työttömyyttä ja negatiivista aluekehitystä vastaan voidaan taistella edistämällä yrittäjyyttä. (Havusela 2004, 7.) Yrittäjyyden taloudellisen merkityksen tarkastelussa on kuitenkin löydettävissä alueellisia eroja (Hietala 1987, 75–79). Kuntatalouden tarkastelussa on hyvä muistaa, että suuri osa yhteiskunnan palveluista ja niihin liittyvästä varainkäytöstä ohjautuu erilaisten julkisten palveluyksiköiden kautta (Hirvonen ym. 2003, 84).

Yrittäjyyden ilmiössä voidaan erottaa kahtiajakoisesti ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Ulkoinen yrittäminen on perinteistä yrityksen perustamista, omistamista ja pyörittämistä. (Leskinen 2000, 8.) Yrittäjämäisen toiminnan voi saada aikaan sisäinen tai ulkoinen kimmoke silloin, kun olosuhteet ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 95–96).

Omistajuus ilmiönä voidaan jakaa laillis-taloudelliseen ja psykologiseen omistajuuteen sekä sosiaaliseen tai kollektiiviseen omistajuuteen. Laillistaloudellisessa omistajuudessa korostetaan omistusoikeuden ydinmerkitystä (Hirvonen ym. 2003, 64). Psykologinen omistajuus syntyy tunteesta, että jokin on ”minun” eli kohde koetaan omaksi (Pierce ym. 2001, 298–303). Mitä enemmän kohdetta pystyy hallitsemaan, sitä enemmän psykologisen omistajuuden tunne vahvistuu (O’Driscoll ym. 2006, 389).

Kollektiivinen omistajuus ilmenee työyhteisössä, jossa yhdessä tekeminen ja työn tulos antavat tunteen yhteisestä omistajuudesta ja omistamisen kohteesta, työn tuloksesta. Psykologinen omistajuus tulee ensin kokea yksilötasolla. Vasta sen jälkeen voidaan tuntea kollektiivista omistajuutta. (Pierce & Jussila 2010, 814.) Psykologinen omistajuus on merkittävä esimerkiksi työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. (Chung & Moon 2011, 65–70.)

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden tunnetta tarkastellaan tässä elämänhallinnan tunteen ja yrittäjään liitettyjen, tunteita sisältävien käsitysten avulla. Elämänhallinnan tunne voidaan yhdistää yrittäjyyden tunteeseen (Heikkilä 2006). Yrittäjä kokee sisäisen elämänhallinnan tunteen keskimääräistä useammin kuin muut ihmiset (Heikkilä 2006, 85; Rotter 1966). Yrittäjyyden merkitys on vaihdellut eri aikakausina. Milloin yrittäjyys on koettu negatiivisemmin ja milloin positiivisemmin. Nykyisin yrittäjyyteen liitetään pääosin positiivisia käsityksiä, joiden lisääntymistä pyritään edistämään yhteiskunnassa ja yksilöissä. (Binks & Vale 1990, 9–20.)

Psykologinen omistajuus on yksilön emotionaalista ja psykologista tunnetta (Pierce ym. 2003, 86). Omistajuus voi ilmetä kohteen kontrolloimisena, kohteen tarkkana tuntemisena tai itsensä likoon panemisena kohteen vuoksi. Kun omistamisen kohteeseen voi vaikuttaa tai siitä on enemmän tietoa, syntyy siihen syvempi suhde ja omistamisen tunne on näin voimakkaampi. (Pierce ym. 2001, 301–302.) Yksilön löytäessä mielihyvän ja mukavuuden tunteen vuorovaihtuksesta hänestä tulee yhtä kohteen kanssa ja hän ymmärtää sen kautta itseään. (Pierce ym. 2001, 303–304.) Positiivisessa tapauksessa omistajuuden jakaminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta. (Pierce ym. 2001.) Kun työntekijä pystyy

vaikuttamaan työhönsä, hänen psykologinen omistajuuden tunteensa kasvaa työtä kohtaan. Samalla hän sitoutuu paremmin työskentelemään organisaation hyväksi. (O'Driscoll ym. 2006, 389–390.)

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjyyttä ja omistajuutta toimintana tarkastelen yrittäjyyden ja kannattavan toiminnan sekä hyvän omistajuuden näkökulmasta. Yrityksen omistajien, hallituksen ja johdon tehtävänä on saada yritys tuottamaan mahdollisimman paljon tuottoa omistajien pääomalle. (Hirvonen ym. 2003, 29.) Kunnallisissa osakeyhtiöissä on myös palvelutehtäviä (Mäenpää 2000, 108). Näissä voiton maksimointi voi tarkoittaa enemmänkin palvelujen hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Yhden teorian kautta yrittäjät voidaan nähdä yksilöinä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoiminnan mahdollisuuksia. He kokoavat ja kordinoivat uusia yhdistelmiä, joiden avulla saadaan eniten voittoja epävarmoisakin ympäristöissä. (Amit ym. 1993, 816–818.)

Organisaation taholta yrittäjämäinen aktiivisuus vaatii esimerkiksi johdon tukea, palkkiojärjestelmän kehittämistä sekä organisaatorajojen selkeyttä. Yksilötasolla yrittäjämäisyyttä tukee työntekijän kyky ottaa riskejä, itsenäisyyden halu, halu saada aikaan jotakin, toiminnan suunnan selvyys sekä oman toiminnan kontrolli. (Hornsby ym. 2002.) Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy myös riskinotto-kyky (Antoncic 2003, 19). Sisäinen yrittäjyys auttaa hyväksymään virheet, ja sisäinen yrittäjä tarkastelee asioita uusina mahdollisuuksina ja organisoi muut mukaan niiden toteuttamiseen (Anttiroiko & Tiura 1997, 58.)

Hyvä omistajuus on ensinnäkin vastuullista, eettistä, auttaa selviytymisessä, pitää huolta (elättää omistajat, hoitaa omistajuutta), ja se on kärsivällistä pitkällä tähtäimellä. (Monks & Minow 1995, 85.) Hyvä omistaja on kyvykäs ja halukas omistajuuteen. (Koiranen 2007b, 22–23.)

4 FENOMENOGRAFINEN LÄHESTYMISTAPA

4.1 Tieteen filosofia

Tutkimusmenetelmäksi on valittu fenomenografinen lähestymistapa, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Fenomenografian avulla tutkitaan tässä käsitteitä yrittäjyyden ja omistajuuden ilmiöstä. Tutkimuksen tässä vaiheessa tehdään selväksi erilaisia kysymyksiä, jotka eivät suoranaisesti liity empiiriseen aineistoon, vaan ovat luonteeltaan filosofisia tai teoreettisia. (Varto 1992, 35.)

Paradigma tarkoittaa tieteenalan yhteisiä uskomuksia, sopimuksia siitä, millaisena nähdään alan ongelmat ja niiden käsittely. Sen avulla määrittyy ja tunnistetaan tieteenala. (Anttila 2006, 33.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusparadigma on merkityssisältöinen. Tutkimuskohteen jäsentyminen on kokonaisvaltaista: tutkimus ja tutkija kuuluvat samaan maailmaan kuin tutkittava, tutkimus koskee merkityksiä, menetelmän avulla tulkitaan ja ymmärretään ilmiötä, ja tutkimukseen kuuluu tutkijan oma erittely tutkimustyöstä. (Varto 1992, 57–58.)

4.1.1 Tutkimuksen ontologia ja tiedonintressi

Ontologialla tarkoitetaan olemusta, joka tutkimuskohteella on. Ihminen ei ole erillisessä maailmassa, vaan hänen kanssaan ovat ilmiöt, jotka voivat tulla tutkimuksen kohteeksi. (Varto, 1992, 32–33.) Ontologia on oppi olevasta eli olemassaolon oppi (Anttila 2006, 41). Se selvittää todellisuuden luonnetta ja sitä, mitä todella on olemassa (Raatikainen 2004, 11). Ilmiöitä ei nähdä tai koeta sellaisena, kuin ne itsessään ovat, vaan yleensä niitä ajatellaan jostain näkökulmasta. Erityisesti ihmis- ja maailmankäsityksiin vaikuttavat ontologiset käsitykset. (Varto 1992, 39; Anttila 2006, 42.)

Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan maailman jäsentyneisyys (Niiniluoto 1997, 34). Maailmankuva koskee sitä ihmis- ja yhteiskuntakäsitystä, joka jollakin tieteenalalla on (Anttila 2006, 34). Maailmankuvaksi kutsutaan luontoa,

ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien oletusten tai tietojen systemaattista kokonaisuutta (Varto, 1992, 32; Niiniluoto 1997, 85).

Ihmiset voivat käsittää monella tavalla yhden ja saman ilmiön, periaatteen tai käsitteen (Marton ym. 1985, 150). Laadullisessa tutkimuksessa ihminen nähdään autonomisena subjektina, joka itse pyrkii rakentamaan itselleen kuvan maailmasta. Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisena olentona, joka liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin, mistä muodostuu käsityksiä (Ahonen 1994, 116). Fenomenografinen tutkija ei pitäydy tutkimushenkilön ulkoiseen tarkkailuun eikä kerää hänestä ulkoisia havaintoja, vaan ryhtyy vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa, jolloin suuntana on tietoisuus ilmiöstä. (Ahonen 1994, 121–122.) Fenomenografiassa ihmisen uskotaan voivan tarkastella sisäistä maailmaansa, joka on osa hänen kokemusmaailmaansa. Se käsittää tunteen, tahdon ja ajattelun. (Niikko 2003, 12.) Ihminen tulkitsee ympäröivää maailmaa ja sen olioita. Tulkintaan liittyy monia ennako-oletuksia ja taustakokemuksia. Ihmisen tulkinta itsestään ja elämästään jossain valossa voi toisinaan olla myös väärä. (Raatikainen 2004, 95.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan merkitysmaailman kautta. Tutkimuksessa, jossa merkitysten kautta pyritään ymmärtämään ilmiötä, lähdetään siitä, että ihmisen maailma on merkitysten maailma. (Varto 1992, 56–57.) Fenomenografiassa ei voida täysin kuvata maailmaa ja todellisuutta sellaisenaan, vaan sitä tutkitaan ihmisten kokemusten ja ymmärryksen kautta. Tarkoituksena on kuvata eroja ihmisten käsityksissä kokea ilmiötä. (Niikko 2003, 15–16.) Tähän tutkimukseen osallistuu kolme erilaista ryhmää, joiden kokemusmaailma samasta asiasta saattaa olla erilainen, sillä heidän tehtäväkuvansa ja taustansa eroavat toisistaan. Ryhmät ovat tunnistettavissa toisistaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa, joissa niitä käsitellään. Ryhmien taustat on kuvattu tässä tutkimuksessa ryhmätasolla: yhtiön hallitus, johto ja henkilöstö.

Tieteellistä tutkimusta hallitsee tiedonintressi. Tällä tarkoitetaan tiedon arvon perustaa. (Niiniluoto 1997, 70–72.) Tässä tutkimuksessa tiedonintressi on hermeneuttinen, sillä fenomenografiassa pyritään ymmärtämään tietoa. Päämääränä hermeneuttisessa tiedonintressissä on tradition välitys ja tulkinta (Niiniluoto 1997, 72). Fenomenografit analysoivat empiiristä aineistoa, jonka sisältö heijastaa muiden ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija lähestyy aineistoa, ja hänellä on ennako-oletukset siitä. (Häkkinen 1996, 10.) Lisäksi tämä tutkimus on pragmaattinen. Pragmaattisessa tieteenfilosofiassa tietoa arvioidaan sen mukaan, missä määrin se on rationaalista, hyödynnettävää ja todellisuuspohjaista. Tiedon ja toiminnan välillä oletetaan olevan sisäinen yhteys. Tietoa voidaan löytää ihmisten toimintatavoista. (Anttila 2006, 570.) Tässä tutkimuksessa tiedon intressi on pragmaattis-hermeneuttinen. Tiedon intressi on siten pragmaattinen ja perustuu käytännöstä saatuihin ihmisten käsityksiin. Hermeneuttisen tiedon intressin mukaisesti ilmiötä pyritään ymmärtämään.

Tietoteorian keskeiset ongelmat liittyvät tiedon subjektin eli kokijan ja tiedon objektin eli kohteen väliseen suhteeseen. Tieteellisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on saatu kurinalaisia menetelmiä käyttäen. (Niiniluoto 1997, 148.)

Tieteellisen päättelyn päälajeja on kolme: deduktio, induktio ja abduktio (Anttila 2006, 115). Päättelyn teoria erottaa perinteisesti toisistaan induktion ja deduktion tai induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn. Deduktiivisessa päättelyssä johtopäätös sisältyy lähtöoletuksiin. (Raatikainen 2004, 18.) Deduktiivisessä päättelyssä ajatellaan, että jos oletukset ovat tosia, myös johtopäätös on tosi (Anttila 2006, 117). Induktiivien päättely lähtee liikkeelle empiriasta ja deduktiivinen päättely pohjautuu teoriaan.

Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta, mutta se ei poista teorian olemassaoloa kaiken taustalla. Abduktiivisessa päättelyssä voidaan käyttää aikaisempaa teoriaa tukena, mutta siinä ei sellaisenaan tukeuduta teorioihin. Abduktiivisessa päättelyssä oletetaan, että jotain saattaa tapahtua ja toimitaan sen mukaan. Siinä on joukko tosiasioita, jotka käydään läpi. Niitä tutkitaan ja aluksi asiat on vaikea pitää edes mielessä. Aluksi ei välttämättä erotu, mikä on tärkeää ja mikä ei. Äkkiä käy niin, että jokin seikka alkaa näyttää todemmalta kuin jokin toinen, ja sen asetuttua kohdalleen, kaikki muukin siinä ympärillä selkenee. (Anttila 2006, 119.)

Taloustieteen fenomenografisissa tutkimuksissa on havaittavissa induktiiviseen (vrt. Koskinen 2009) sekä abduktiiviseen (vrt. Nokso-Koivisto 2010) päättelyyn perustuvia tutkimuksia. Tämä ero sattaa johtua vastaavanlaisesta pohdinnasta, jota on esiintynyt Grounded theory -metodologian yhteydessä 1960-luvulta saakka.¹⁷

Tässä tutkimuksessa päättely perustuu abduktiiviseen päättelyyn. Päättely ei perustu teoriaan eikä ainoastaan aineistoonkaan. Teoria asettaa viitekehysten tutkimukselle, jonka jälkeen aineiston pohjalta muotoutuu tutkimuksen teorioisuus.

4.1.2 Epistemologia

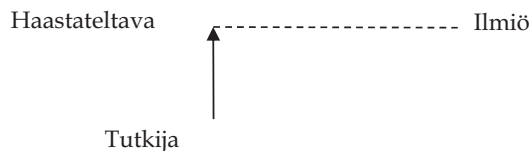
Tieteen filosofiassa epistemologinen pohdinta keskittyy siihen, mistä ja millä tavalla ilmiöön liittyvä tieto on parhaiten hankittavissa. Sillä tarkoitetaan käsitystä tieteenalalla sovellettavista tiedon tuottamisen menetelmistä. (Anttila 2006, 37.) Epistemologia tarkoittaa siis sitä, millä perusteilla asiasta tiedetään jotakin (Anttila 2006, 58). Sitä voidaan kutsua myös tietoteoriaksi (Niiniluoto 1997, 136; Anttila 2006, 58). Tässä tutkimuksessa tutkitaan käsityksiä, joten tietoa hankitaan haastattelujen avulla niiltä henkilöiltä, jotka parhaiten osaavat vastata tutkimusongelman asettamiin kysymyksiin. Tutkimusympäristönä ovat kaupungin kokonaan omistamat osakeyhtiöt. Haastateltavat henkilöt ovat olleet töissä kaupungin yhtiössä riittävän kauan.

¹⁷ Grounded theory -metodologia pohdintaa: induktiivisen glaserilaisen ja induktiivis-deduktiivisen straussilaisen koulukunnan näkemykset poikkeavat tutkimusprosessin kannalta toisistaan niin oleellisesti, että erojen huomiotta jättäminen voi vaikuttaa epäedullisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Siitonen 1999, 26.) Straussilaisen ja glaserilaisen koulukunnan erojen vertailua on koottu Siitosen väitöskirjaan (1999, 33–34).

4.2 Fenomenografia

Fenomenografia voidaan sijoittaa erilaisten termien yhteyteen, joita ovat paradigma, tutkimusote, tutkimusmenetelmä, metodologia, lähestymistapa, viitekehys, analyysimenetelmä ja tiedonhaara (Häkkinen 1996, 15). Tässä tutkimuksessa fenomenografialla tarkoitetaan lähestymistapaa ja metodologiaa. Sillä tarkoitetaan valintoja ja sääntöjä siitä, miten joitakin välineitä, metodeja, käytetään asetetun päämäärän saavuttamiseksi (Tuomi 2007, 30–31.) Metodiooppia voi verrata kielioppiin, jonka avulla laadullista tutkimusta on helpompi argumentoida (Ahonen 1994 17–18). Metodologiset säännöt eivät ole sellaisia työkaluja, joiden avulla tutkimustoiminta voitaisiin automatisoida (Niiniluoto 1997, 80). Tässä tutkimuksessa metodologiset säännöt määräytyvät fenomenografisen lähestymistavan säädöksistä ja metodeista.

Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita toisen asteen näkökulmasta ihmisten kokemusten tutkimisessa (Häkkinen 1996, 15; Niikko 2003, 25). Siinä pyritään kuvaamaan jonkun ilmiön merkityssisältöjä (meanings). Tällä tarkoitetaan ihmisten erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Tutkija kuvaa ilmiötä siitä näkökulmasta, josta tietty ryhmä ihmisiä kokee ja käsittää sen. Toisen asteen näkökulmaa perustellaan sillä, että kokemuksemme ja tietämyksemme on todellisuutta tutkittavalle. Se ilmenee tutkituille omien kokemusten ja käsitysten kautta. Näin todellisuudesta voidaan tietää enemmän tai sitten vähemmän. Ihmisten erilaiset tavat havaita, ymmärtää, tulkita ja käsitteellistää todellisuutta ovat tärkeitä tutkimuskohteita. (Niikko 2003, 25.) Toisen asteen näkökulma kuvataan tiivistettynä kuviossa 19.



KUVIO 19 Fenomenografisen tutkimuksen toisen asteen näkökulma (mukaillen Häkkinen 1996, 32)

4.2.1 Fenomenografia ja laadullinen tutkimus

Ensimmäisen kerran termi fenomenografia esiintyi vuonna 1954. Silloin Sonneman määritteli fenomenografian kuvailevaksi muistiin merkitsemiseksi välittömästi raportoidusta subjektiivisesta kokemuksesta. (Niikko 2003, 8.) Fenomenografisten tutkimusten katsotaan alkaneeksi 1970-luvulla, kun Ference Marton toimi Göteborgin yliopistossa. Hän alkoi tutkia opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta. (Ahonen 1994, 115; Anttila 2006, 334.) Käsitustutkimus on nyttemmin tullut tutuksi myös taloustieteen tutkimuksissa. (vrt. Koskinen 2009; Nokso-Koivisto 2010.) Fenomenografinen lähestymistapa on laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta.

Fenomenografia tulee sanoista ”ilmiö” ja ”kuvata”. Lähestymistavan avulla tutkitaan, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. (Ahonen 1994, 114.) Ilmiö eli fenomeeni (fenomenon) tarkoittaa nimessä sitä, että ihminen näkee maailman aivan erityisellä tavalla ilmiötodellisuutena. Grafia taas viittaa ”kuvaamiseen”. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat henkilöstä toiseen. Käsitysten erilaisuus riippuu kokemustaustasta, ja ne ovat sisällöllisesti erilaisia. Fenomenografia eroaakin muista käsitystutkimuksista sillä, että siinä ollaan kiinnostuneita käsitysten sisällöllisistä eroista. (Ahonen 1994, 115.) Tutkija ei ole kiinnostunut ulkoisesta tarkkailusta eikä kerää pinnallisia havaintoja, vaan ryhtyy vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa, suuntana tietoisuus ilmiöstä. (Ahonen 1994, 121–122.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa teoria on osa tutkimusprosessia. Teoria muotoillaan aineiston tulkinnan pohjalta. Tutkija luo omaa teoriaansa, joka syntyy vähitellen avoimessa vuorovaikutuksessa aineiston kanssa. (Ahonen 1994, 123–124.)

4.2.2 Ilmiöstä käsitykseksi

Ilmiötä tutkittaessa palataan havainnoimiseen, jossa ilmiö avautuu alkuperäisessä muodossaan ja moninkertaisuudessaan. Pohdinnoissa irtaudutaan ennakoasetuksista ja katsellaan tutkittavaa avoimesti. (Varto 1992, 87.) Tieteen perustana olevien havaintojen tekemiseen vaikuttavat ennakkokoukomukset ja teorialat. Niiden tulkinnat ovat suhteessa taustainformaatioon ja odotuksiin. Näkemys siitä, mitä viime kädessä havaitaan jossain tietyssä tilanteessa, vaihtelee havaitsijan, kulttuurin ja teoreettisen koulukunnan mukaan. Havaintoihin vaikuttaa aikaisempi kokemus (kyky tehdä havaintoja), odotukset (mitä odotamme näkevämme) ja uskomukset (muokkaavat havaintoja). (Kiikeri & Ylikoski 2004, 28–31.)

Fenomenografiassa vangitaan ilmiön olemus eli käsitys, mikä henkilöillä on ilmiöstä. Ilmiön eri ulottuvuudet koetaan eri tavoin ja niitä kuvataan fenomenografian avulla. Fenomenografian tavoitteena on kuvata kokemuksen variaatioita. (Niikko 2003, 22.) Fenomenografiassa huomioidaan, että yksilö ilmaisee harvoin käsityksiään niiden täydellisessä muodossa. Hän saattaa korostaa jotain yhtä ulottuvuutta. Pelkästään kysymällä, mitä ilmiö merkitsee, ei paljasteta käsityksen ulottuvuuksia. Toisekseen on muistettava, että olivatpa käsitykset objektiivisia tai eivät, ne ohjaavat ihmisen ajattelua. (Niikko 2003, 27–28.)

Tieteellisiä käsitteitä muodostetaan prosessissa, jota kutsutaan tieteelliseksi käsitteenmuodostukseksi (Niiniluoto 1997, 153). Fenomenografisen tutkimuksen perustana on ihmisten kokemus ja käsitys ilmiöstä (Ahonen 1994, 116; Niikko 2003, 25). Käsitys liittyy tiettyyn ilmiöön, joka on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus (Anttila 2006, 335). Käsitykset ovat sisällöllisesti erilaisia, sillä ihmisten kokemukset vaihtelevat yksilöstä toiseen (Ahonen 1994, 114). Ihmisen tekeminen perustuu jonkinlaisiin käsityksiin ihmisen itsensä, muiden ihmisten ja maailman olemuksesta. (Järvilehto 1995, 27–28.) Käsitykset perustuvat sisäiseen kuvaan maailmasta. Ne jäsensivät myös yksilön sisäistä sielunelämää. (Niikko 2003, 13.)

Käsitys muodostaa suhteen yksilön ja ympäröivän maailman välille. Sen perustana olevat ihmisen aikaisemmat tiedot ja kokemukset toimivat käsitysten rakennusperustana. Ne ilmaistaan ihmiseltä toiselle kielen välityksellä. (Häkkinen 1996, 23–28.) Fenomenografiassa ilmiön tarkastelussa pyritään sen olennaisimman rakenteen selvittämiseen reduktion avulla. Se on prosessi, jossa huomio pyritään keskittämään analyysin kannalta olennaisimpiin asioihin. (Niikko 2003, 20.) Fenomenografiassa kokemukset käsittävät sisäisen vuorovaikutuksen subjektin ja maailman välillä. Tutkittavilla on vaihtelevat tavat kokea ilmiö. Vaihtelun kuvaus on kollektiivinen. Yksittäisiä ääniä ei tuoda esiin. Fenomenografiassa kuvataan kokemusten variaatioita. Siinä kuvataan erilaisia tapoja, joilla jokin asia voidaan kokea ja jäsentää. (Niikko 2003, 23.)

Tässä tutkimuksessa fenomenografisessa toisen asteen näkökulmassa tutkin ryhmien avulla ilmiötä, ryhmän jäsenten käsityksiä ilmiöstä. Yksittäiset äänet tai tutkijan oma havainto ilmiöstä eivät ole merkityksellisiä, vaan käsitykset tuodaan tutkittavan ryhmän käsityksinä esille. Käsityksiä ei tule yleistää, vaan ne ovat sidoksissa siihen aikaan ja paikkaan, milloin ne on havaittu. Lisäksi käsityksiin vaikuttavat haastateltavien sekä tutkijan tausta ja kokemusmaailma. Tutkijana pyrin tulkinnassa kurinalaisuuteen tiedostaen oman esiymmärrykseni.

4.2.3 Merkityksien tulkinta ja ymmärtäminen

Merkityksellä tarkoitetaan tutkimuksessa niitä rakenteen ja yhteyden sisältäviä ilmiön muotoja, joita tutkija käsittelee ja joita hän pyrkii määrittelemään, tarkentamaan sekä saamaan ymmärrettäviksi. Merkityksistä muodostuu tutkimuksen raportti niin, että muutkin ymmärtävät, mistä on kysymys. (Varto 1992, 55.) Asian merkitys ei tässä tarkoita sen tärkeyttä (significance, importance) vaan sitä, mitä mainittu asia tarkoittaa (meaning). Laadullisessa tutkimuksessa merkitykset ilmenevät suhteina ja merkityskokonaisuuksina. Merkitykset eivät muodosta suhteita sellaisenaan, vaan tutkija jäsentää niitä. Merkityssuhteeksi kutsutaan sitä ymmärrystä, joka syntyy tutkijan ja tutkimuskohteen välille. Merkityssuhde voidaan eritellä käsittämään ihmismieltä, kokemuksen kohdetta, sisältöä tai kieltä. (Varto 1992, 56–57.) Fenomenografinen tutkimus on kiinnostunut ilmiön ymmärtämisestä, joten merkityssuhteessa kiinnostaa sisältö, jonka avulla jokin ymmärretään joksikin.

Ymmärtäminen on tulkinnan seuraus, joten aluksi tulkitaan empiirisesti tavoitellut merkityssuhteet. Tulkinnassa esille tulevat osat ja tasot yhdistetään kokonaisuudeksi, merkitysyhteydeksi. Ymmärtäminen tarkoittaa tutkimuskohteen luomista uudeksi kokonaisuudeksi. Tähän ymmärtämiseen sisältyy tutkimuskohte sekä tutkija tämänhetkisenä ymmärtäjänä. (Varto 1992, 64.) Ymmärtämistä voidaan kuvata hermeneuttisen kehän avulla. Siinä on kysymys kehästä, jossa ymmärrys lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Oman lähtökohdan ymmärtäminen on tässä tärkeää, jotta siitä voi vapautua. (Varto 1992, 69.) Teoria syntyy tutkimuksesta jatkuvasti edellisen tason ylittämistä (Varto 1992, 108).

Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitykset voidaan kuvata horisontaalisessa, vertikaalisessa tai hierarkkisessa kategoriasysteemissä (Uljens 1989, 46–51). Tässä tutkimuksessa on käytetty hierarkkista systeemiä kategorioiden muodostamisessa. Siinä kategoriat järjestetään aineiston sisäisen logiikan ja rakenteen mukaan (Häkkinen 1996, 37).

Fenomenografisen lähestymistavan mukaisesti teoria on erottamaton osa tutkimusprosessia (Anttila, 2006, 335). Teoriaa käsittelevän tutkimuksen aineiston kanssa rinnakkain. Tarkastelun lopputuloksena on esitys siitä, mitä yhteisiä merkityksiä teoriasta ja aineistosta on löydettävissä.

Fenomenografisena tutkijana olen kiinnostunut merkitysten laadullisesta erilaisuudesta enkä niiden määrästä tai edustavuudesta jossain joukossa. Merkityskategoriaa tukevien ilmaisujen määrä ei ole oleellinen kysymys. Laadullinen tutkimus kohdistuu yleensä pieneen määrään tutkimushenkilöitä, joten merkityskategorioiden edustavuutta ei voida määritellä. (Ahonen 1994, 127.)

Tutkimustuloksia esittäessäni pyrin ymmärtämään, en selittämään. Selittämällä tarkoitetaan tilastollista tutkimustulosten esittämistapaa. Laadullisessa tutkimuksessa asioita ei laiteta syyn ja seurauksen suhteeseen esimerkiksi niiden esiintymisen suhteessa. Tavoitteena on ihmisen toiminnan ja ajattelun ymmärtäminen, joka on selittävää siinä mielessä, että se osoittaa, mistä henkilöiden käsitysten vaihtelussa on kysymys. (Ahonen 1994, 126.)

4.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on fenomenografisen tutkimuksen haasteet. Tutkija katsoo keskeiseksi tutkimuksen toimijaksi ja valintojen tekijäksi, joka vaikuttaa tuomaansa tietoon. (Ronkainen ym. 2011, 82.) Lisäksi haasteellisuutta lisää se, että empiirisessä tutkimuksessa niin tutkijoina kuin tutkittavina on tulkitsevia ihmisiä. (Ronkainen ym. 2011, 98–99.) Tutkimuksessa perehdyn tutkimusympäristöön ja tutkimukseen osallistuvien maailmaan. Haastateltavat henkilöt ovat entuudestaan tuttuja. Se helpottaa aineiston tulkinnan ymmärtämistä. Aineistoon perehtyminen vei useita kuukausia aikaa.

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa. (Mäkinen 2006, 87.) Haastateltavien kanssa keskustellaan niistä aiheista, joita heidän tiedetään ymmärtävän parhaiten. Haastateltavien tausta ja kokemus on ollut selvillä ennen valintaa. Heidän asiantuntijuutensa on esitetty tässä tutkimusraportissa ryhmäkohtaisesti. Tutkimukseen osallistujat valittiin niin, että heillä on riittävästi työn ja kokemuksen tai koulutustaustan kautta hankittua tietoutta kunnallisten yhtiöiden toiminnasta, yrittäjyydestä ja omistajuudesta. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapauden muodostaa oman käsityksensä ilmiöstä.

Reliabiteetti osoittaa sitä, missä määrin mitataan luotettavasti tutkittavaa ominaisuutta. Reliabiteetti koostuu kahdesta osasta: yhtenäisyydestä ja pysyvyydestä tai vakaudesta. (Mäkinen 2006, 87; Ronkainen ym. 2011, 132–132.) Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelee sama tutkija kolme erillistä kertaa. Ensimmäisen ja toisen käsittelyn välillä on neljä kuukautta. Ensimmäisen ja kolmannen käsittelyn välillä on kahdeksan kuukautta. Käsittelyjen aikana aineisto

tulee yhä syvällisemmin tutuksi. Lukija voi nähdä alkuperäisaineistoa liitteessä 5. Kategoriasta ”kunnallisten yhtiöiden toiminta” on esimerkkinä alkuperäisaineistoa. Haastattelutilanteisiin on valmistauduttu esihaastattelujen avulla. Huolellisuutta ja johdonmukaisuutta lukija voi tarkastella seuraamalla aineiston kehittymistä analyysin kautta tutkimustuloksiksi.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetään kylläisyyskäsitettä (Hirsjärvi & Remes 2000 169). Tutkimuksessa on ennen varsinaista aineiston keruuta suoritettu kolme esihaastattelua. Niiden perusteella voitiin arvioida aineiston rikkaus (Hirsjärvi & Hurme 1980, 122).

Aineiston relevanssi riippuu siitä, miten tutkija esimerkiksi haastattellessaan käyttää hyväkseen teoreettista perehtyneisyyttään tutkittavaan ilmiöön tai käsitteeseen. (Ahonen 1994, 154.) Aineiston relevanssiin olen vaikuttanut omalla teoreettisella perehtyneisyydelläni. Teoriasta tein ensimmäisen koosteen keväällä 2012, ennen kuin aloin toteuttaa haastatteluja. Tutkijan esiymmärryksestä on selvitys tutkimuksen seuraavassa kappaleessa. Tutkijana olen tietoinen siitä asiasta, että jos esiymmärrykseni aiheesta olisi ollut toisenlainen, olisi se oletettavasti vaikuttanut tutkimustuloksiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa mittaustuloksiin ja se on avoimesti todettava. Tämä tietoisuus on lisännyt tämän asian ymmärrystä kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Lopuksi arvioin vielä seuraavia kysymyksiä: Miten hankala oli erottaa ilmaisuja toisistaan niiden merkitysten suhteen? Minkälaiset ilmaukset olivat hankalia tulkita? Mitkä kategoriat olivat epävarmimpia perustaa? Mitä kategorioita esitettyjen lisäksi ehkä vielä olisi aineistosta voitu saada ja miksi ne kuitenkin jätettiin esityksen ulkopuolelle? (Ahonen 1994, 154–155.)

Ilmausujen erottaminen oli vaikeaa siksi, että aineisto oli kerätty avoimen haastattelun avulla. Yhdessä merkitysyksikössä saattaa olla useampaan kategoriaan liittyviä käsityksiä. Tutkijana jouduin tekemään ratkaisun siitä, mihin kategoriaan merkitysyksikkö kuuluu. Tietoisena siitä, että joku toinen olisi tehnyt toisen päätöksen, lukijalle on jätetty nähtäväksi tutkijan tekemä päätös. Erityisen hankalaksi osoittautuivat esimerkiksi omistajuuden merkitystä ja tarkoitusta kuvaava kategoria ”omistajuus ilmiönä” sekä omistajuuden toimintaa ilmaiseva kategoria ”hyvä omistajuus”. Näiden kategorioiden erottelussa jälkimmäinen sisältää ”vastuu”-käsityksen ja perustuu näin ollen paremmin toimintaa kuvaavaan kategoriaan. Tutkijana jouduin tekemään vastaavanlaisia päätöksiä muodostaessani kategorioita yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksestä ja tarkoituksesta sekä yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemisen ilmenemisestä. Näiden käsitysten joukossa oli samantyyppisiä käsityksiä ilmiöstä. Tässä päätökseen vaikutti se, sisälsikö käsitys paljon tunteeseen verrannollisia kuvauksia.

Alkuperäinen aineisto tuli hyvin käsitteellisellä tasolla edustetuksi tässä tutkimuksessa. Tulosten kattavuudesta on yhteenveto liitteenä 3, tutkimustulosten esiintyminen. Aineiston koko oli hallittavissa koneellisesti käsiteltynä. Käsin tehdyssä analyysissä luokittelun korjaaminen on tämän kokoisessa aineistossa, seitsemän ylätasoinen kategoria ja 19 alatasoinen kategoria kanssa, haasteellista. Haastatteluissa esille tulleita esimerkkejä tulkitsin oman ymmärrykseni kautta.

Haasteellisia kohtia aineiston sisällön ymmärtämisessä olivat ne kohdat, jotka sisältävät esimerkkejä ja haastateltavan käsitystä kuvaavia tarinoita.

4.3 Tutkimuksen empiria

4.3.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin fenomenografiselle tutkimukselle yleistä ja tyypillistä tiedonhankintamenetelmää eli yksilöllistä ja avointa haastattelua, jossa kuvataan haastateltavan suhdetta hänen omaan kokemukseensa ilmiöstä. (Ahonen 1994, 136; Niikko 2003, 31.) Haastatteluprosessi on dialoginen ja reflektiivinen, ja siinä korostetaan tutkijan roolin herkkyyttä. Avoimet kysymykset tarjoavat haastateltavalle mahdollisuuden valita kysymysten ulottuvuudet, joihin hän haluaa vastata ja kiinnittää huomiota. Tutkijana annoin tutkittavalle vapautta ja väljyyttä kuvata kokemuksiaan. (Niikko 2003, 31.)

Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa pyysin ensiksi alustavan luvan aineiston hankintaan keväällä 2007, jonka vahvistin kirjallisesti keväällä 2012, kun asia oli ajankohtainen.¹⁸ Jokaiselle haastateltavalle soitettiin erikseen ja vahvistettiin henkilökohtaisesti haastatteluun osallistuminen. Aineiston hankinnassa on käytetty teemahaastattelua (Hirsjärvi ym. 1997, 195), jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Ahonen 1994, 138). Haastattelun aihepiiri oli tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aiheeksi yrittäjyyden ja omistajuuden käsityksiä kunnallisissa osakeyhtiöissä. Tarkemmat teemat olivat tutkijalla haastattelussa mukana, mutta niitä käytettiin ainoastaan apuna pitämään haastattelu tietyn aihepiirin sisällä. Tutkijan apuna käytetty teemahaastattelun runko on liitteenä 2.

Haastattelijana pyrin olemaan aktiivinen kuuntelija ja seurasin, mitä haastateltava sanoo. Kolme esihaastattelua osoittivat, että haastattelut ovat hyvin erilaisia. Haastattelun aikana jokin aihe saattoi kiinnostaa haastateltavaa ja annoin hänen kertoa siitä enemmän. Kysymysten asettelulla ohjasin keskustelun tutkimuksen aiheeseen. Muuten haastateltavalla oli mahdollisuus itse valita, mihin asiaan hän halusi syventyä enemmän. Pyrin haastattelussa avoimiin kysymysasetteluihin. Haastattelun rajasin tunnin pituiseksi, jotta haastateltavan ja tutkijan keskittymiskyky säilyisi haastattelun alusta loppuun. Haastattelun aikana esitin keskimäärin 20 kysymystä, joilla ohjasin tarvittaessa haastattelun käsiteltävään aiheeseen tai syvensin aihetta.

Pyysin jokaiselta haastateltavalta erikseen lupaa käyttää haastattelujen tallointiin nauhuria, jonka avulla pystyin palaamaan tilanteeseen useita kertoja

¹⁸ Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama (asetus 1347/1991) tutkimuseettinen neuvottelu kunta (TENK). 2012 uudistetut ohjeet. <https://www.jyu.fi/sport/laitokset/terveys/Opiskelu/opiskeluohjeita/hyva-tieteellinen-kaytanta-ja-sen-loukkausepailyjen-kasitleminen-suomessa/view>

jälkeenpäin. Haastateltavat saivat yhteystietoni, ja sen vuoksi heillä oli mahdollisuus ottaa minuun yhteyttä haastattelun jälkeen, jos jokin asia jäi epäselväksi. Tutkimusta varten haastattelin yhteensä yhdeksää henkilöä. Ensiksi toteutin kolme haastattelua, jotka eivät ole tämän tutkimuksen analyysivaiheessa mukana. Nämä kolme haastattelua perehdyttivät minut haastattelijan rooliin ja syvensivät esiymmärrystäni aiheesta. Lisäksi saatoin valmentautua haastattelutilanteeseen.

Kuusi tutkimuksen analyysissä mukana olevaa haastattelua toteutettiin keväällä ja alkukesästä 2012. Aineiston keruu suoritettiin tutkimukseen osallistuville henkilöille tutussa ympäristössä, heidän omalla työpaikallaan. Haastateltavat vaikuttivat kiinnostuneilta ja kertoivat luontevasti aiheesta. Yksi haastattelu jouduttiin välillä keskeyttämään tilassa toteutettavien korjaustöiden vuoksi ja paikka vaihtui kesken haastattelun. Tämä keskeytys saattoi vaikuttaa haastattelun kulkuun, vaikkakaan haastattelijana en pysty sitä todentamaan. Toisen haastattelun kohdalla haastateltavan puhelin soi kesken haastattelun. Kyseiset haastattelut eivät poikenneet muista haastatteluista määrällisesti tai laadullisesti.

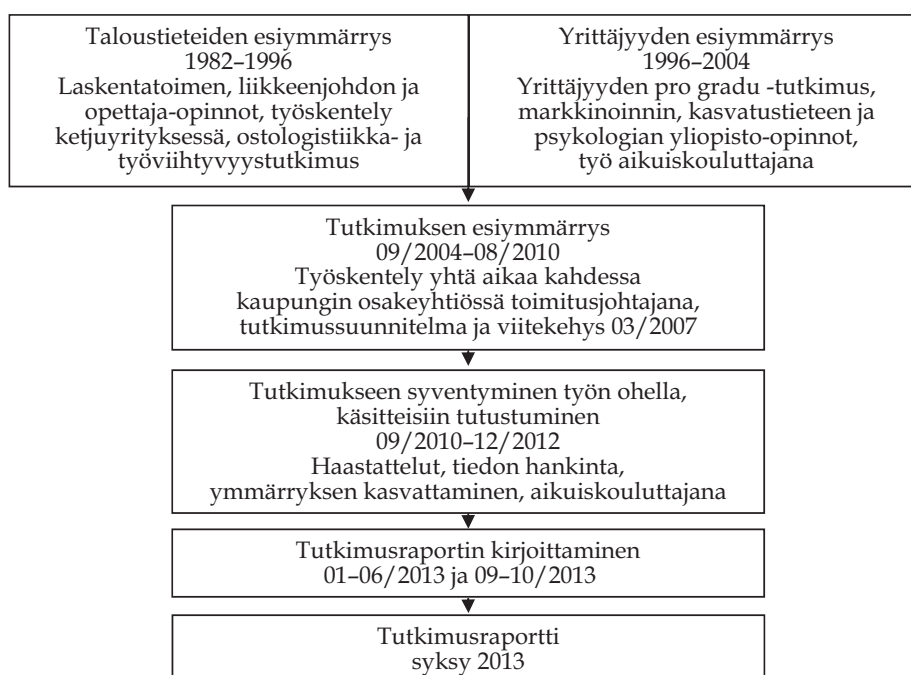
TAULUKKO 1 Haastateltavien taustatietoja haastatteluhetkellä

Haastateltavien taustatietoja haastatteluhetkellä:		
Ryhmä	Yhteensä, koulutus / työkokemus	Yhteensä, muuta
Hallitus H1, H2 (Ha)	15–30 vuotta kaupungin yhtiötoiminnassa mukana, 15–20 vuotta hallituksessa / puheenjohtaja, kaupungin yhtiöissä ja kaupungilla töissä	pitkä kokemus kaupungin elinkeinon ja kaupungin edustajana, poliitikko, kokemusta liike-elämästä, kaupungin hallinnosta, kaupungin yritys- toiminnasta ja sen kehittämisestä
Johto H3, H4 (Jo)	kaupungin yhtiössä ja kaupungilla töissä 15–40 vuotta, hallituskokemusta yli 10 vuotta	pitkä kokemus kaupungin edustajana, perheessä yrittäjiä, pitkä kokemus kaupungin yhtiössä
Henkilöstö H5, H6 (He)	kaupungin yhtiössä töissä 5–15 vuotta, yrittäjäyyskoulutus, laaja-alainen ammattiosaaminen	yrittäjänä kokemusta, perheessä yrittäjyyttä, kokemusta kaupungin yhtiön osakkaana ja sitä kautta hallitustyöstä
Esiymmärrys/ syventävät haastattelut, johto (1, 2, 3)	johtotehtävissä saman yhtiön tai muutaman yhtiön palveluksessa 25–32 vuotta	kokemus elinkeinoelämässä kaupungin omistamassa yhtiössä tai vastaavassa, kokemusta kaupungin yrityksen johta- misesta, kokemus suunnitelmallisesta omistajaohjauksesta

Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen lumipalloperiaatteella. Yksi haastateltava ehdotti toista ja toinen kolmatta. Lähtökohtana haastateltavien valinnassa oli se, että he ovat toimineet yli viisi vuotta kaupungin yhtiössä. Haastateltavilla tuli olla esiymmärrystä yrittäjyydestä ja omistajuudesta. Kaikilla haastateltavilla on selvästi havaittava yrittäjyyden ja omistajuuden yhteys omaan työhönsä. Tämä yhteys on todennettavissa työyhteisössä toiminnan ja työn tulosten kautta. Yhteen veto haastateltavien taustatiedoista haastatteluhetkellä on taulukossa 1.

4.3.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aikana teorian ja aineiston tarkastelu etenee kohti tutkimuksen tuloksia, joissa kuvaan ilmiötä ihmisten käsitysten kautta. Tutkijana olen oman tutkimukseni tutkimusinstrumentti (Anttila 2006, 335). Ilmaisun merkitys riippuu paitsi haastateltavasta myös itsestäni tutkijana. Oma kokemustausta auttaa perehtymään toisen lähtökohtiin. Tietty subjektiivisuus tulokinnassa säilyy, mutta tutkijana teoreettinen perehtyneisyyteni auttaa tunnistamaan oman viitetaustani vaikutuksen. Se parantaa objektiivisempaa tutkimusotetta. (Ahonen 1994, 124.) Lähtökohdaksi tarvitaan tutkijan esiymmärrys (Anttila 2006, 335).



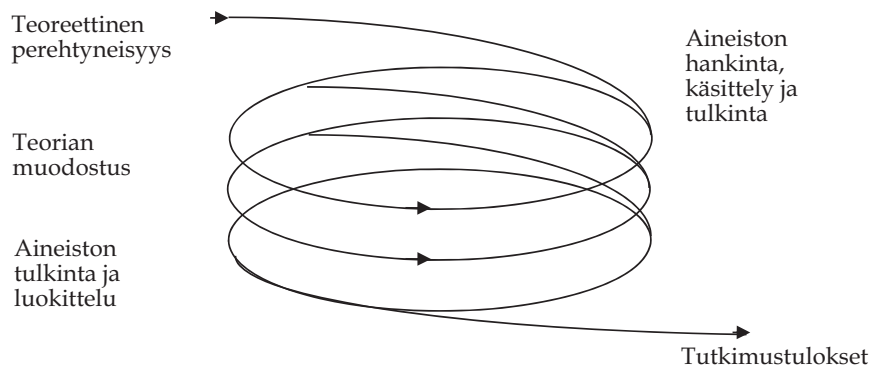
KUVIO 20 Tutkijan esiymmärrys

Oma esiymmärrykseni on muodostunut työskennellessäni kahdessa kaupungin osakeyhtiössä samanaikaisesti kuusi vuotta. Ilman tätä kokemusta tutkimuksen aineiston keruu tai ymmärtäminen olisi ollut haastavampaa. Tutkimussuunnitelman muodostin tuona aikana. Taloustieteiden ja siinä yrittäjyyden esiymmärryksestä on yhteenvedo kuviossa 20. Sen suunnittelussa käytin Virtasen laatimaa kuviota (Virtanen 2002, 30).

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija kiinnittää aluksi huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta esiintyy erilaisia käsityksiä. Seuraavaksi hän perehtyy asiaan ja käsittelee sitä teoreettisesti. Tämän jälkeen tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta. Seuraavaksi käsitykset

luokitellaan niiden merkitysten perusteella. Käsitteiden erilaisuudet kootaan vielä ylempään tason merkitysluokiksi. (Ahonen ym. 1994, 115.)

Aineisto on ohjannut tässä tutkimuksessa teoriasta valittujen tekstien mukaan ottamista. Tutkimus on edennyt prosessin mukaisesti, jonka etenemisessä aineistoon tutustumista on seurannut teorian muodostuminen. Esiymmärrystä aiheesta kuvaa tutkimusraportin versio maaliskuussa 2012. Sen jälkeen suoritettiin aineiston keruu ja keskityttiin analyysiin (03–12/2012). Tammikuussa 2013 aloitettiin teoriaosuuden kirjoittamisen aineiston pohjalta, minkä yhteydessä tein vielä analyysia. Esiymmärrysvaiheessa mukana ollut teoria tuli tällöin kriittiseen käsittelyyni. Pilkoisin sen pienempiin osiin, jotka yhdistelin laajemmiksi kategorioiksi aineiston mukaisesti. Lisäsin tekstejä, jotka puuttuivat esiymmärrysvaiheen tekstistä. Analyysi muokkasi näin teorian kulkua. Toteutin analyysin kolme kertaa (koneella – käsin – koneella), ja joka välissä korjasin teoriaa aineiston mukaisesti. Teoriaosa muovautui täten nykyiseen muotoonsa aineiston mukaisesti (vrt. Ahonen 1994,125; Häkkinen 1996, 40; Nokso-Koivisto 2010, 86). Fenomenografisen tutkimuksen etenemistä selvitetään kuviossa 21.



KUVIO 21 Tutkimuksen eteneminen (mukaillen Ahonen 1994, 125)

4.3.3 Aineiston käsittely ja analyysiprosessi

Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin Word-tiedostoksi. Kirjoitin nauhoitusten sisällön auki sellaisenaan. Murteella tai muulla kieliasulla ei tässä tutkimuksessa ole merkitystä. Seuraavassa vaiheessa siirsin tiedostot NVivo9-ohjelmaan, jolla käsitelmin aineistoa vuoden 2012 loppuun saakka. Ohjelman lisenssi loppui tuolloin. Vuoden 2013 tammi- ja helmikuussa käsitelmin aineiston vielä käsin. Tämä vaihe oli tärkeä, sillä aineisto tuli näin paremmin tutuksi. Maaliskuussa sain NVivo10-ohjelman lisenssin ja pystyin tallentamaan koneella luokitellun aineiston uuteen ohjelmaan. Tässä vaiheessa tarkentuivat aineiston seitsemän ylätasoinen kategorioita ja 19 alatasoinen kategorioita.

Aineistoon perehtyminen tapahtui parhaiten siinä vaiheessa, kun aloin muodostaa kategorioita. Suunnitteluvaiheessa käytin CmapTools -ohjelmaa. Siinä vaiheessa syntyi erilaisia kategorioiden käsittekarttoja yli 100 versiota. Al-

kuperäinen tarkoitus oli käyttää kuvia tutkimuksessa, mutta niiden tuloksena syntyi pelkistetympiä versioita kuvioista ja taulukoista, joissa kategorioita kuvataan. Ensimmäisissä kuvioissa aloin mallintaa teoriaa, joka ei ole fenomenografisen menetelmän tarkoitus ja luovuin kaavioista. Tämän vaihe vei kohtuuttomasti tutkimusaikaa, mutta, jälkeenpäin ajateltuna, sen arvo on siinä, että perehdyin aineistoon perusteellisesti. Lisäksi Cmap Tools -ohjelman avulla luodut kuviot on tallennettu kuvatiedostoina, joita voin käyttää mahdollisesti tulevaisuudessa esimerkiksi aiheen esittelyssä. Aineiston käsittelystä on yhteenveto taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Aineiston käsittely

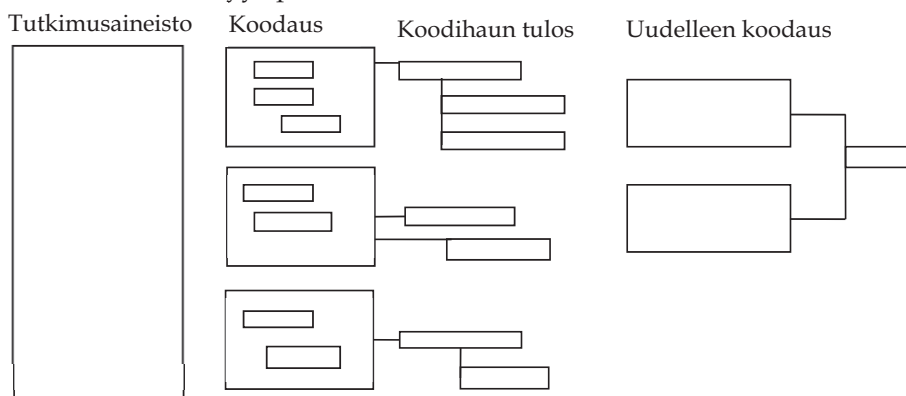
Aineiston käsittely		
Aika	Aihe	
Kevät 03-06 /2012	Haastattelut Esiymmärryshaastattelut 3 kpl Varsinaiset haastattelut 6 kpl	Henkilöstö, johto ja hallituksen jäsenet (Sony 261, Hrs 512 MB)
Kesä 06-08 /2012	Haastattelujen litterointi Word-ohjelma Aineiston siirto NVivo9-ohjelmaan	62 sivua + 30 sivua haastatteluja, 1 h / haastattelu keskimäärin 20 aiheeseen johdattellevaa tai syventävää kysymystä / haastattelu
Syksy 09-12 /2012	Aineiston ensimmäinen luokittelu Neljä raporttia: Node Structure, Node Summary, Coding Summary, Project Summary	15 ylätasoon kategorioita
Kevät 01-02 /2013	Aineiston käsittely käsin, Word-tili Kategorioiden tarkastelu CmapToolsin avulla	2-4 alatasoon kategorioita 7 ylätasoon kategorioita
02-03 /2013	Aineisto NVivo10-ohjelmaan Kategorioiden täsmennys	7 ylätasoon kategorioita Yhteensä 19 alatasoon kategorioita
03/2013	Aineistoanalyysi Aineiston tarkastelu teorian näkökulmasta Tulokset	7 ylätasoon kategorioita 19 alatasoon kategorioita 108 merkityskategorioita 290 merkitysyksikköä

Tutkimuksen aineiston käsittelyssä apuna käyttämiäni NVivo9:n ja NVivo10:n tutkimusohjelman edeltäjään, NudIst-ohjelmaan, tutustuin Oulun yliopistossa vuonna 1998. Seuraavaksi tutustuin NVivo7-ohjelmaan Tampereen yliopiston järjestämällä kvalitatiivinen tutkimus -kurssilla professori Mahlamäki-Kultasen johdolla vuosina 2006-2007.

Tietokone on tutkimuksen apuväline, mutta tutkija itse vaikuttaa lopputulokseen (Ahonen 1994, 162; Nokso-Koivisto 2010, 97). Aineiston luokittelu ja lopullisten kategorioiden muodostuminen aineistosta ovat tutkijan vastuulla. Analyysin eteneminen ja päättely edellyttävät tulkintaa, jonka varaan seuraavat valinnat rakennetaan (Ronkainen ym. 2011, 83). Voidaan puhua arvoituksen ratkaisemisesta, joka tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystul-

kinta tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiötä ei yleistetä, sillä havaintojen määrä on suppea. (Alasuutari 1999, 44.)

Koodaushaun tulos eteni segmentoinnin, koodauksen ja tulkinnan kautta uuteen koodaukseen. Saatua koodihaun tuloksia uudelleen koodattiin. (Saari 1994, 175.) Tietokoneohjelma auttoi laajan tekstimassan sisällön jäsentämisessä. Laajat alkuperäistekstit luokiteltiin harvempiin sisältöluokkiin. Tietokoneohjelmalla analyysiä pystyi helposti muokkaamaan ja uudelleenkoodaamaan. (Saari 1994, 162.) Aineiston käsittelyssä tietokoneohjelma tukee aineistolähtöistä (vrt. Grounded Theory) teorian muodostusta. (Saari 1994, 166; Pyörälä 1995, 22.) Kuvio 22 esittää analyysiprosessin kuvauksen kaaviomallin avulla.



KUVIO 22 Analyysiprosessin kuvaus kaaviomallin avulla (mukaillen Saari 1994, 175)

Koodaus alkaa avoimella koodauksella jatkuen aksiaalisen koodauksen kautta valikoivaan koodaukseen. Tällä tavoin analyysin yksittäisten vaiheiden ymmärtäminen lisääntyy. Avoin koodaus on alustavaa, vapaata aineiston jäsentelyä ja lajittelua, jota ennakkojäsennykset eivät rajoita. Aineisto käydään tarkasti läpi, minä aikana siitä muodostetaan koodeja. Aksiaalisen koodauksen avulla aineistosta tulkittuja keskeisiä piirteitä valitaan tarkemman analyysin kohteeksi. Tiettyä kategoriaa pyritään syventämään. Selektiivisen, valikoivan, koodauksen avulla kategoriat integroidaan muodostamaan aineistolähtöinen teoria. (Strauss & Corbin 1990, 61–74; Rouvinen 2007, 63.)

Tutkimusaineiston analyysi voidaan esittää myös vaiheittain jakamalla tapahtumat neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luin aineiston ja muodostin siitä kokonaiskäsityksen. Sen jälkeen valitsin analyysiyksiköksi teemojen sisältä samaa asiaa tarkoittavan sanan, lauseen tai kappaleen, josta muodostin merkityksellisen ilmaisen sellaisenaan. Jos kysymyksessä oli teemaan liittyvä tarina, lyhensin sen ymmärrykseni kautta aiheen mukaisesti lauseeksi tai sanaksi. Tästä muodostui merkityksellinen ilmaisu, merkityskategoria.

TAULUKKO 3 Esimerkki aineiston analyysin toteuttamisesta fenomenografisesti (mu-
kailten Niikko 2003, 55; Rouvinen 2007, 69. *Kursivoitu teksti on suoraa lain-
nausta empirisestä aineistosta*)

Kunnalliset osakeyhtiöt			
I-vaihe	II-vaihe	III-vaihe	IV-vaihe
-aineiston lukeminen -kokonaiskäsityksen hahmottaminen -analyysiyksikön valinta -merkityksellisten ilmaisujen etsiminen	-merkityksellisten ilmaisujen ryhmittely -vertaillen etsien samanlaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia, rajatapauksia, olennaisuuksia	Alatason kategoriat	Ylätason kategoriat
AJATUSKOKONAISUUDET	MERKITYS-KATEGORIAM	ALATA-SON KATEGORIAM	YLÄTASO-N KATEGORIAM
<i>...kehitysyhtiöt...teollisuuskyläyhtiöt... ...elinkeinoyhtiöt,.....elinkeinoihin liittyvissä asioissa, minä erottaisinkin ne, jos niitä on eri tyyppisiä yhtiöitä, on <u>kulttuuriin ja viihteeseen ja sen tyyppisiin, sitten on tällaista lain vaatimaa...esimerkiksi asuntotoimi, sellaisiakin yhtiöitä on, ... on esimerkiksi Vuokra-asunnot iso yhtiö. Ne eivät ole varsinaisia elinkeinoja...lain mukaan hoitaa tätä. ...businesta... tiettyllä lailla yleishyödyllinen... ...että meidän ei tarvitse sitä...harjoittaa, jos joku muu sitä harjoittaa. Mutta sitä toista ei ole vielä näkynyt. Että miten me saamme sen jonkun toisen houkuteltua siihen....Tilausvastuu...liikkeenpanovastuu on sitten siellä osakeyhtiössä...luo paikkakunnan vetovoimaa ja luo sinne tapahtumia, ...Niin jonkun piti luoda se, että sinne syntyi se mahdollisuus ja sitä kautta tuli ja onhan sinne nyt syntynyt näitä yrittäjiä. ...Niin ellei löydy, niin sitten sinne voi lähteä, mutta pitää olla taas sen, että <u>liikkeelle voidaan laittaa</u> jossain määrin veroeuroilla, mutta pysyvä tuki sinne ei saa tulla sitä kautta.</u></i>	1. Kehitysyhtiöt 2. Teollisuuskyläyhtiöt 3. Elinkeinoyhtiöt 4. Kulttuuri- ja viihdeala 5. Lain vaatimat tehtävät 6. Ei varsinaisia elinkeinoja, esim. asuntotoimi 7. Rajoitettu liiketoiminta 8. Yleishyödylliset tehtävät 9. Palvelut, joita muut eivät hoida 10. Tilausvastuu 11. Liikkeenpanovastuu 12. Luoda paikkakunnalle vetovoimaa ja tapahtumia 13. Luoda palveluille mahdollisuus 14. Käynnistää uusia palveluita	Toimialat ja niiden tehtävät	Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Analyysin toisessa vaiheessa ryhmittelin merkitykselliset ilmaisut vertaillen niitä toisiinsa. Vertailun aikana etsin aineistosta samanlaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia ja rajatapauksia. Analyysin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa tarkentuivat kategoriat. Aineiston käsittely antoi varmistusta teorian muodostamiseen.

Vaiheet on kuvattu selkeyden vuoksi I-vaiheesta IV-vaiheeseen. Todellisuudessa vaiheiden työstäminen voi tapahtua eri järjestyksessä, yhtäaikaaisesti

tai niin, että eri vaiheet käydään uudelleen ja taas uudelleen läpi analyysiprosessin aikana.

Taulukossa 3 on esimerkki aineiston analyysin toteuttamisesta fenomenografisesti. Tässä esimerkissä kukin merkityskategoria rakentuu ainoastaan yhdestä merkitysyksiköstä. Tämän esimerkin lisäksi osa tutkimusaineiston alatason kategorioista muodostui merkityskategorioista, jotka rakentuvat useammasta merkitysyksiköstä. Esimerkiksi ylätason kategoria ”Omistajaohjaus ja yhtiökokous” sisältää kolme alatason kategoriaa: yhtiökokous, omistajaohjaus ja omistajaohjauksen merkitys. Siinä alatason kategoria ”Yhtiökokous” rakentuu kolmesta merkityskategoriasta: 1. Kokoontuu, 2. Tehtävät ja 3. Edustus. Näistä ensimmäinen sisältää kaksi merkitysyksikköä (kaksi haastatteluun osallistunutta ryhmää on aineistossa koodattu samaan), toinen viisi merkitysyksikköä ja kolmas kolme merkitysyksikköä: 1. Kokoontuu: ”pääsääntöisesti kerran vuodessa”, 2. Tehtävät: ”tilinpäätöksen hyväksyminen”, ”uuden hallituksen valinta”, ”vuosivoiton käytöstä päättäminen”, ”strategia”, ”tietoa tulevasta”, 3. Edustus: ”kaupunginhallituksen puheenjohtajisto”, ”kaupunginjohtaja”, ”kaupunginhallitus päättää edustuksen”. (Kursivoitu teksti on suoraa lainausta aineistosta.)

4.4 Yhteenveto fenomenografisesta lähestymistavasta

Fenomenografista lähestymistapaa on käytetty suhteellisen vähän liiketalouden ja yrittäjyyden tutkimuksessa (Koskinen 2009, 71). Se on tutumpi esimerkiksi kasvatuksen tutkimusten parissa (Ahonen 1994, 115; Anttila 2006, 334).

Tutkija kiinnostuu ilmiöstä, jota hän kuvaa tutkimuksensa aikana (Ahonen 1994, 115). Fenomenografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa ihminen nähdään autonomisena subjektina. Hän pyrkii rakentamaan itselleen kuvan maailmasta (Ahonen 1994, 116). Fenomenografiassa vangitaan ilmiön olemus eli käsitys, mikä henkilöllä on ilmiöstä. Tarkoitus on kuvata kokemuksen variaatioita. (Niikko 2003, 25.) Ihmisen uskotaan voivan tarkastella sisäistä maailmaansa, joka on osa hänen kokemusmaailmaansa. Se käsittää tunteen, tahdon ja ajattelun. (Niikko 2003, 12.) Hän tulkitsee ympäröivää maailmaa ja tähän liittyy monia ennako-oletuksia ja taustakokemuksia. (Raatikainen 2004, 95.) Merkityksellä tarkoitetaan tutkimuksessa niitä rakenteen ja yhteyden sisältäviä ilmiön muotoja, joita tutkija käsittelee ja pyrkii saamaan ymmärrettäväksi (Varto 1992, 55). Ymmärtäminen on tulkinnan seuraus, joten aluksi on tulkittava empiirisesti tavoitellut merkityssuhteet. Tulkinnassa esille tulevat osat ja tasot yhdistetään kokonaisuudeksi, merkitysyhteydeksi. Ymmärtäminen tarkoittaa tutkimuskohteen luomista uudeksi kokonaisuudeksi. (Varto 1992, 64.)

Fenomenografiassa keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi ilmiö, ihmiskäsitys, käsitys, kokemus, merkitys, merkityskategoria, tulkinta ja ymmärtäminen. Ne on koottu tässä yhteen taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Fenomenografian keskeisiä käsitteitä

Käsite	Määritelmä	Lähde
Ilmiö Fenomeeni (Fenomenon)	Ilmiö on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, josta hän aktiivisesti itse rakentaa käsityksen.	Anttila 2006, 335
Ihmiskäsitys	Ihminen on intentionaalinen olento, joka pyrkii itse rakentamaan itselleen kuvan maailmasta.	Ahonen 1994, 121
Käsitys	Käsitys muodostaa suhteen yksilön ja ympäröivän maailman välille. Käsitys on kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva ilmiöstä. Käsitys on ilmiön olemus, mikä henkilöllä on ilmiöstä.	Häkkinen 1996, 23 Anttila 2006, 335 Niikko 2003, 22
Kokemus	Kokemus on suhde, joka yhdistää ilmiön ja käsityksen toisiinsa.	Anttila 2006, 335
Merkitys	Merkityksellä tarkoitetaan rakenteen ja sisällön yhteyden sisältämiä ilmiön muotoja, joita tutkija käsittelee ja joita hän pyrkii määrittelemään, tarkentamaan ja saamaan ymmärrettäväksi. Merkitys on intentio (ajatus, tarkoitus), joka sisältyy tutkimushenkilön ilmaisuun.	Varto 1992, 55 Ahonen 1994, 123
Tulkinta	Kontekstuaalisella ja intersubjektiiivisella tulkinnalla saadaan merkitys esiin ilmaisusta. ¹⁹	Ahonen 1994, 124
Merkityskategoria (Kuvauskategoria, (beskrivningskategori)	Ajattelun sisäisten yhteyksien osoittamiseen muodostetaan merkitysluokkia, kategorioita.	Ahonen 1994, 127 Uljens 1989, 41
Ymmärtäminen	Ymmärrys on tulkinnan seuraus. Tutkija ymmärtää ilmaisun merkityksen oman asiantuntemuksensa ja henkilökohtaisen mielensisältönsä avulla.	Varto 1992, 69 Ahonen 1994, 124

Tutkimusprosessi käynnistyi virallisesti keväällä 2007, jota ennen työskentelin kahdessa kaupunkiyhtiössä vuodesta 2004. Suhteellisesti aikaa vievin vaihe oli tutkimusaineiston analyysi vuosina 2012–2013. Analyysi etenee polveilevasti spiraalin omaisesti, mikä kuvaa paremmin kvalitatiivisen analyysin kulkua kuin analyysin lineaarinen eteneminen. Jälkimmäinen sopii Hirsjärven ja Remesin mukaan paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Remes 2000, 209). Spiraalin omaisessa analyysissä eri työvaiheet kulkevat limittäin ja ”uncode” -toiminto on toisinaan yhtä käyttökelpoinen kuin ”code” -toiminto. Aineiston käsittelyssä tietokoneohjelma tukee hyvin aineistolähtöistä teorian

¹⁹ Merkitysten intersubjektiiivisuudella tarkoitetaan ilmaisun merkityksen riippumista haastateltavasta sekä tutkijasta, joka ymmärtää ilmaisun merkityksen oman asiantuntemuksensa ja henkilökohtaisen mielensisältönsä avulla (Ahonen 1994, 124).

muodostusta. (Saari 1994, 166; Pyörälä 1995, 22.) Tutkimusprosessin vaiheista ja etenemisestä on yhtenveto kuviossa 23.

Vuosi 2004–2012	ESIIYMMÄRRYS TUTKIMUKSESSA
Tutustuminen henkilöihin, joilla on kokemukseen perustuvia käsityksiä yrittäjyys- ja omistajuus- ilmiöstä (taulukko 1).	<ul style="list-style-type: none"> • Työskentely yhtä aikaa kahdessa kaupungin yhtiössä vuosina 2004 – 2010 • Tutkimussuunnitelma vuonna 2007 • Opintojen henkilökohtainen ohjaus • Väitöstilaisuuksien seuraaminen • Jatko-opintoihin liittyviä opintoja • Jatko-opiskelijoiden tilaisuudet • Taukoa opinnoista vuosina 2009 – 2010 • Jatko-opintoihin liittyviä opintoja kouluttajan työn ohella vuosina 2010 – 2012 • Aiheeseen liittyviin käsitteisiin tutustuminen • Artikkelien lukeminen • Rahoituksen hakeminen kunnallisalan kehittämissäätiöltä, jolta kielteinen päätös ennen juhannusta vuonna 2012
Vuosi 2012–2013	EMPIIRINEN VAIHE
Aineistossa ilmenneiden merkityssisältöjen tulkinta ja ymmärtäminen.	<ul style="list-style-type: none"> • Aineiston käsittely (taulukko 2) • Analyysin toteuttaminen (taulukko 3)
Kategorioiden rakentuminen.	TUTKIMUSRAPORTIN KIRJOITTAMINEN
Aineiston tarkastelu teorian näkökulmasta.	<ul style="list-style-type: none"> • Raportin kirjoittaminen kokopäiväisenä työnä vuonna 2013 • Kielen huoltoon ja väitöskirjan viestintään liittyvät opinnot • Jatko-opiskelijoiden tilaisuudet • Henkilökohtainen ohjaus • Väitöstilaisuuksien seuraaminen • Keskustelu tutkimuksesta muiden kanssa • Raportti esitarkastajille kesäkuussa 2013 • Raportin viimeistely syksyllä 2013
Tutkimustulokset ja johtopäätökset.	

KUVIO 23 Tutkimusprosessin vaiheet ja eteneminen

5 EMPIIRISEN VAIHEEN TOTEUTUS

Empiirisen vaiheen toteutus on tässä tutkimusraportissa jaettu tutkimusaineiston analyysiin, aineiston tarkasteluun teorian näkökulmasta ja tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesiin (vrt. Nokso-Koivisto 2010). Analyysivaihe on pitkä, monivivahteinen ja aikaa vievä prosessi, jonka yksityiskohtia on senkin vuoksi haastava esittää lukijalle ymmärrettävästi. Vaikka tärkeintä tutkimuksessa ovat sen tulokset, aineiston käsittelyyn liittyvien vaiheiden kuvaaminen on kuitenkin tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää. Liitteestä 5 on mahdollista tarkastella tarkemmin aineistoa ja analyysiä, jonka perusteella kategoriat muodostuvat. Tarkasteltaessa fenomenografisia tutkimuksia huomaa niiden esitystapojen vaihteluita (vrt. Ahonen 1994, 149). Yksi esitysvaihtoehto olisi esittää analyysi esimerkiksi niin, että aineisto on varsinaisen tekstiosuuden perässä (vrt. Anttonen 2009).

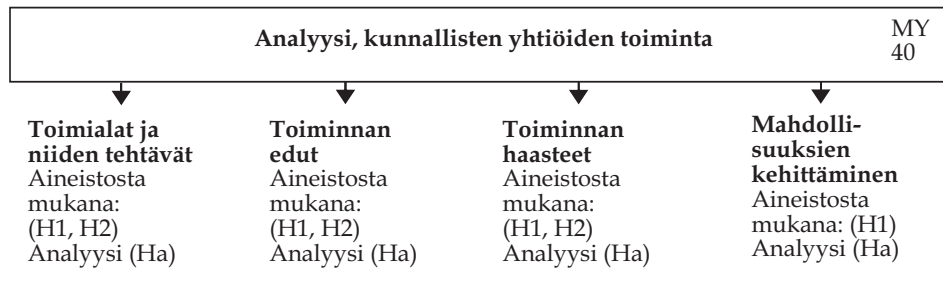
Varsinainen analyysiprosessi on toteutettu tietotekniikan avulla, joka tukee aineistolähtöistä teorian muodostusta (Saari 1994, 166; Pyörälä 1995, 22.) Analyysissa mukana olevat kategoriat muodostuvat haastattelujen avulla kerätyn aineiston käsittelyn tuloksena. Taustalla on vaikuttanut viitekehysten mukainen teoria ja tutkimusongelma. (vrt. Järvinen & Järvinen, 2004, 88).

5.1 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi kuvataan tässä ylätasoon kategorioiden mukaisesti seitsemässä kappaleessa, joissa sitä tarkastellaan kaikkiaan 290 merkitysyksikön (MY) avulla. Näistä rakentuu analyysin aikana 108 merkityskategoriaa (MK). Aineiston merkitysyksiköitä ja merkityskategorioita sekä alatasoon että ylätasoon kategorioiden rakentumista on mahdollisuus tarkastella liitteen 5 avulla. Siinä kategoriasta on esimerkkinä analyysin vaiheista alkuperäisaineistoa. Analyysissa on hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) edustus.

5.1.1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnallisten yhtiöiden toiminnan tarkastelu lukeutuu ylätason kategoriaan, joka jakautuu neljään alatasen kategoriaan. Analyysistä on tiivistelmä kuviossa 24.

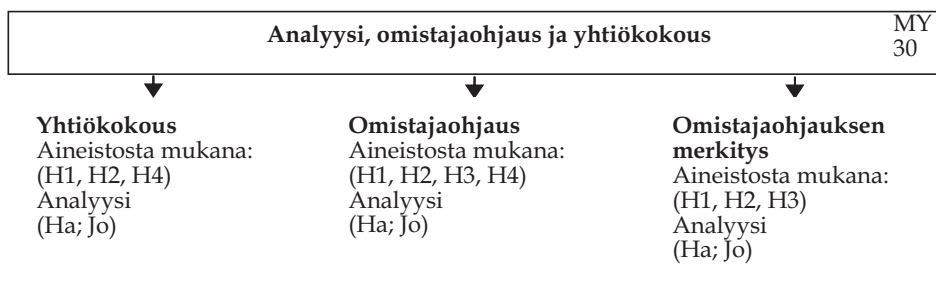


KUVIO 24 Analyysi, kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnallisten yhtiöiden toimintaa kuvaavassa analyysissä merkitysyksiköitä ilmeni seuraavanlaisesti: toimialat ja tehtävät 14, toiminnan edut 5, toiminnan haasteet 15 ja mahdollisuuksien kehittäminen 6 merkitysyksikköä. Aineistosta kolmessa ensimmäisessä alatasen kategoriassa mukana ovat H1 ja H2, ja viimeisessä H1. Kaikki merkitysyksiköt on muodostettu hallituksen (Ha) edustajien käsityksistä. Tässä ylätason kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 40 eli 13,8 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Omistajaohjaus ja yhtiökokous on ylätason kategoria, ja siinä aineisto jakautuu kolmeen alatasen kategoriaan. Analyysistä on tiivistelmä kuviossa 25.



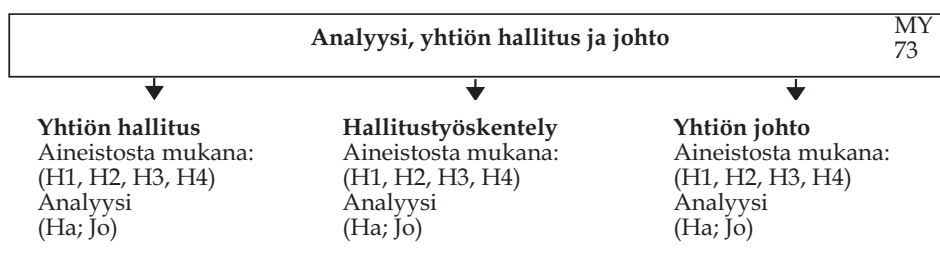
KUVIO 25 Analyysi, omistajaohjaus ja yhtiökokous

Omistajaohjaukseen ja yhtiökokoukseen liittyvässä analyysissä merkitysyksiköitä ilmeni seuraavanlaisesti: yhtiökokous 10, omistajaohjaus 12 ja omistajaohjauksen merkitys 8 merkitysyksikköä. Aineistosta on mukana ensimmäisessä alatasen kategoriassa H1, H2 ja H4, toisessa H1, H2, H3 ja H4 sekä viimeisessä

H1, H2 ja H3. Jokainen alatason kategoria sisältää hallituksen (Ha) ja johdon (Jo) edustajien käsityksiä. Tässä ylätason kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 30 eli 10,3 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.3 Yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallitusta ja johtoa käsittelevä kategoria jakautuu neljään alatason kategoriaan. Tiivistelmä analyysistä on kuviossa 26.

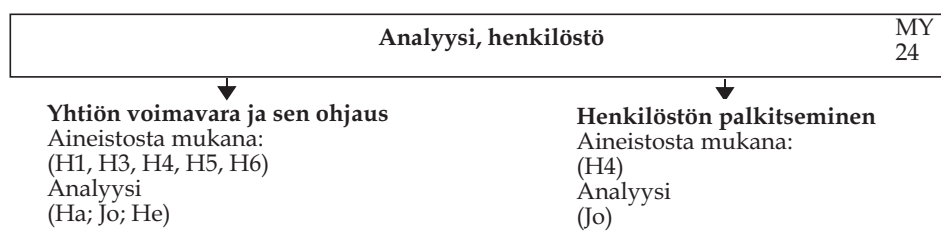


KUVIO 26 Analyysi, yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallituksen ja johdon analyysissä ilmeni merkitysyksiköitä seuraavanlaisesti: yhtiön hallitus 29, hallitustyöskentely 27 ja yhtiön johto 17 merkitysyksikköä. Aineistosta kaikissa kolmessa alatason kategoriassa mukana ovat H1, H2, H3 ja H4. Jokainen alatason kategoria sisältää yhtiön hallituksen (Ha) ja johdon (Jo) edustuksen käsityksiä. Tässä ylätason kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 73 eli 25,2 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.4 Henkilöstö

Henkilöstö on ylätason kategoria, ja se jakautuu kahteen alatason kategoriaan. Analyysi on tiivistettynä kuviossa 27.



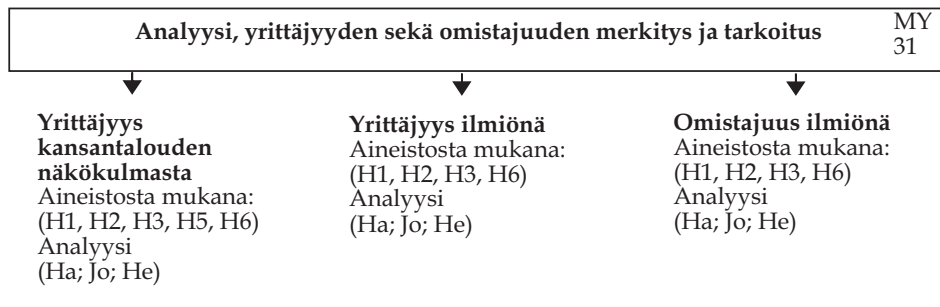
KUVIO 27 Analyysi, henkilöstö

Henkilöstöön liittyvissä käsityksissä analyysissä ilmeni merkitysyksiköistä seuraavanlaisesti: yhtiön voimavara ja sen ohjaus 21 ja palkitseminen kolme merkitysyksikköä. Aineistosta ensimmäisessä alatason kategoriassa mukana ovat H1, H3, H4, H5 ja H6 sekä toisessa H4. Ensimmäinen alatason kategoria sisältää yhtiön hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) edustuksen käsityksiä.

Toinen kategoria sisältää johdon (Jo) edustuksen käsityksiä. Tässä ylätason kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 24 eli 8,3 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden ja omistajuuden merkitys ja tarkoitus jakautuu kolmeen alatason kategoriaan. Analyysista on tiivistelmä kuviossa 28.

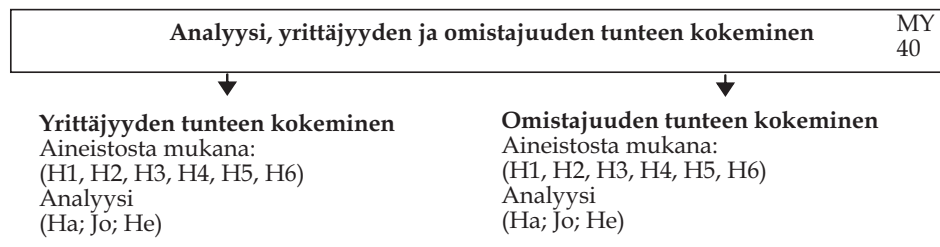


KUVIO 28 Analyysi, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksen ja tarkoituksen analyysissa ilmeni merkitysyksiköitä seuraavanlaisesti: yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta 12, yrittäjyys ilmiönä 12 ja omistajuus ilmiönä 7 merkitysyksikköä. Aineistosta ensimmäisessä alatason kategoriassa mukana ovat H1, H2, H3, H5 ja H6. Toisessa kategoriassa mukana ovat H1, H2, H3 ja H6, ja kolmennessä mukana ovat H1, H2, H3 ja H6. Jokainen alatason kategoria sisältää yhtiön hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) edustuksen käsityksiä. Tässä ylätason kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 31 eli 10,7 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemisen kategoria jakautuu kahteen alatason kategoriaan. Analyysista on tiivistelmä kuviossa 29.

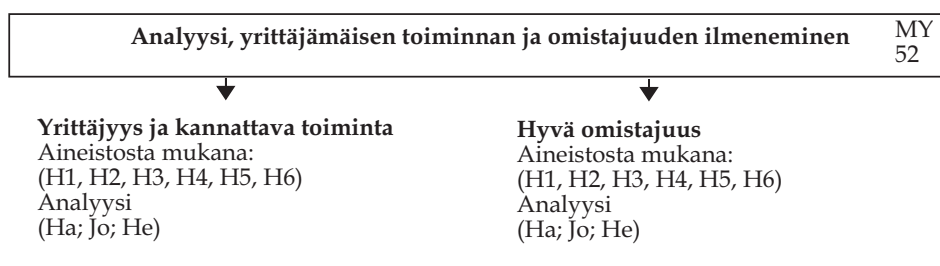


KUVIO 29 Analyysi, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemisen analyysissä ilmeni 18 merkityksiökökköä liittyen yrittäjyyteen. Omistajuuden tunteen kokemiseen liittyviä merkitysyksiköitä on 22. Aineistosta mukana ensimmäisessä ja toisessa alatasen kategoriassa ovat H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Jokainen alatasen kategoria sisältää yhtiön hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) edustuksen käsityksiä. Tässä ylätasen kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 40 eli 13,8 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.1.7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen jakautuu kahteen alatasen kategoriaan. Analyysistä on tiivistelmä kuviossa 30.



KUVIO 30 Analyysi, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmenemiseen liittyvästä analyysistä ilmeni merkitysyksiköitä seuraavanlaisesti: yrittäjyys ja kannattava toiminta 29 ja hyvä omistajuus 23 merkitysyksikköä. Aineistosta mukana molemmissa alatasen kategorioissa ovat H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Kumpikin alatasen kategoria sisältää yhtiön hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) edustuksen käsityksiä. Tässä ylätasen kategoriassa merkitysyksiköitä on yhteensä 52 eli 17,9 prosenttia kaikista merkitysyksiköistä.

5.2 Tutkimusaineistosta rakentuneet kategoriat

Tutkimusaineiston analyysiprosessissa aineistosta rakentui NVivo10-ohjelman avulla 290 merkitysyksikköä (MY). Näistä rakentui 108 merkityskategoriaa (MK), jotka muodostivat 19 alatasen kategoriaa sekä seitsemän ylätasen kategoriaa.



KUVIO 31 Tutkimusaineiston analyysin avulla rakentuneet hierarkkiset kategoriat

Analyyysin aikana suurinta vaihtuvuutta (uncode, code) oli merkityskategorian ja merkitysyksikön sisällä sekä välillä. Aineiston keruuseen osallistui kolme ryhmää: yhtiön hallituksen, johdon ja henkilöstön edustus. Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analyysin avulla rakentunut hierarkkinen kategoriasysteemi on kuvattu kuviossa 31.

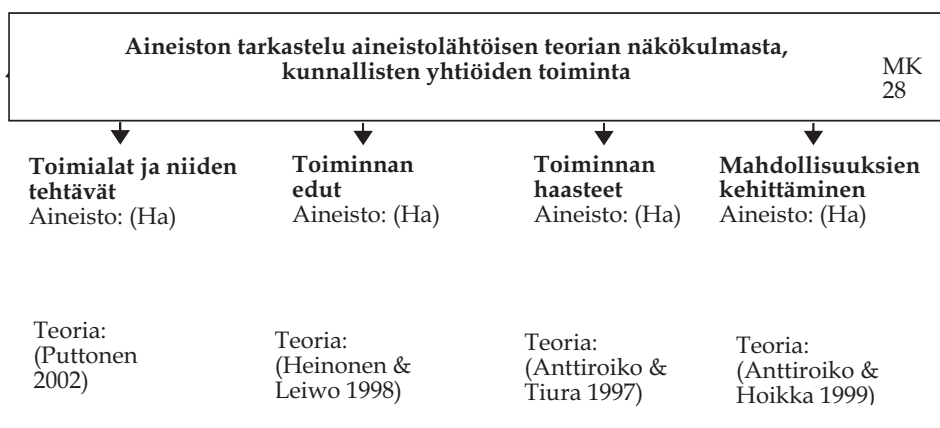
5.3 Aineiston tarkastelu teorian näkökulmasta

Aineistoa tarkastellaan tässä teorian näkökulmasta. Täyttääkseen tieteellisen tiedon vaatimukset tutkimuksen tulee syntyä vuorovaikutuksessa alan aikai-

semman teoreettisen pohdiskelun kanssa (Ahonen 1994, 128; Nokso-Koivisto 2010, 85). Tutkimusaineiston analyysivaiheessa rakentuivat kategoriat, joista muodostuu tämän tutkimuksen teoria. Kategorioiden pohjalta on valittu varsinaisen viitekehyksen (Hirvonen ym. 2003) lisäksi muita tekstejä aineiston tarkasteluun aineistolähtöisen teorian näkökulmasta. Tekstit on määritelty tarkemmin tämän tutkimusraportin alun teoriaosassa luvuissa 2 ja 3. Tarkastelu on jaettu seitsemän ylätasoin ja 19 alatason kategorian mukaisesti, joissa ilmenee yhteensä 108 merkityskategoriaa (MK). Niistä ovat tässä luvussa esillä kaikki merkitysyksiköt, joista ne muodostuvat. Aiemman tutkimuksen yhtymäkohtia on esimerkinomaisesti otsikon ”teoria” alla. Niitä voidaan käyttää reflektointiin, mutta itse jäsenitys on tehty empirian ehdoin. *Kursivointi tekstissä on suora sitaatti aineistosta.* Tarkastelussa on mukana hallituksen (Ha), johdon (Jo) ja henkilöstön (He) jäsenten edustus.

5.3.1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnallisten yhtiöiden toiminta -aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 32.



KUVIO 32 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, kunnallisten yhtiöiden toiminta

Toimialat ja niiden tehtävät

Aineiston mukaan alatason kategoria toimialat ja niiden tehtävät rakentuu 14 merkityskategoriasta, joista jokainen rakentuu yhdestä merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Kehitysyhtiöt
2. Teollisuuskyläyhtiöt
3. Elinkeino-yhtiöt
4. Kulttuuri- ja viihdeala
5. Lain vaatimat tehtävät
6. Ei varsinaisia elinkeinoja, esim. asuntotoimi

7. Rajoitettu liiketoiminta
8. Yleishyödylliset tehtävät
9. Palvelut, joita muut eivät hoida
10. Tilausvastuu
11. Liikkeellepanovastuu
12. Luoda paikkakunnalle vetovoimaa ja tapahtumia
13. Luoda palveluille mahdollisuus
14. Käynnistää uusia palveluita.

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä tarkastelussa ovat mukana seuraavat toimialat ja niiden tehtävät:

- Perinteiset yhtiöt
- Elinkeinoa tukevat yhtiöt
- Muut: ravintolat, hotellit, kahvilat, kulttuuri- ja kongressitilat, urheiluhallit
- Tuettavaa elinkeinotoimintaa
- Toimintaa alalla, jolla muutoin ei ole yrittäjyyttä.

Toiminnan edut

Aineiston mukaan alatason kategoria toiminnan edut rakentuu neljästä merkityskategoriasta, joista kolme rakentuu yhdestä ja yksi kahdesta merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Muutokseen reagoinnin nopeus
2. Kunnan kilpailukyky
3. Ei tarkkaa kontrollia
4. Konserni auttaa asioiden hoidossa: *"konserni auttaa asioiden hoidossa", "toiminnan suoja"*.

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä tarkastelussa ovat mukana seuraavat toiminnan edut:

- Joustavuus
- Päätöksenteon nopeus
- Tulostavasti ajattelu lisääntyy
- Asioiden käsittely yksinkertaistuu
- Elinkeinojen kehittämishalu
- Yrittäjyystävällisen imagon luominen
- Yrittäjien ja kunnan yhteistyö
- Seudullinen yhteistyö
- Kilpailu ja valinnan vapaus lisääntyy
- Toimintojen markkinalähtöisyys
- Tehokkuuden tavoittelu
- Tulostavasti
- Tavoitteiden saavuttaminen ja mittaaminen
- Sisäinen yrittäjyys
- Innovatiivisuus.

Toiminnan haasteet

Aineiston mukaan alatasen kategoria toiminnan haasteet rakentuu kahdeksasta merkityskategoriasta, jotka rakentuvat yhteensä 15 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Kaupungin yhtiön kilpailutilanne: *"kaupungin yhtiö ei kilpaile yksityisen kanssa", "ei vapaille markkinoille"*
2. Toimintaohjeet puuttuvat: *"pelisäännöt puuttuvat", "raja kaupungin yritystoiminnalle" ja "raja toiminnan sektorille", "samassa valtuustossa päätetään terveydenhuollon ja elinkeinojen rahoituksesta"*
3. Riippuvuus kaupungin ostopalvelurahasta: *"riippuvuus kaupungin ostopalvelusta"*
4. Ideoiden myynti läpi organisaation: *"ideoiden myynti läpi organisaation"*
5. Omistajan rohkeus päätöksiin: *"omistajan rohkeus päätöksiin", "isot päätökset henkilökohtaisella vastuulla"*
6. Kaupankäynti vapaiden markkinoiden kanssa: *"kaupankäynti vapaiden markkinoiden kanssa"*
7. Tiedon julkisuus: *"julkisuus", "toisinaan väärä julkisuuskuva", "jotkut asiat nakersivat uskottavuuden"*
8. Yritystoiminnasta vähän kokemusta: *"yritystoiminnasta vähän kokemusta"*.

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yhtiöiden toiminnan haasteisiin tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Ei voida hyödyntää kaikkia yritystoiminnan etuja
 - kunnan toimintatavat
- Kunnan yhtiön rajoitukset
 - julkisoikeus ja lakisääteiset tehtävät
 - aluesidonnaisuus
 - toiminnalla ei tavoitella voittoa
 - sosiaaliset, poliittisen hallinnon taholta annetut oikeudelliset ja taloudelliset tehtävät
 - yhtiölle annetut kunnan lain mukaan määrätyt tehtävät
 - kunnan omat rajoitteet: kansainväliset, kansalliset ja alueelliset ratkaisut
- Poliittinen valta ja yrityksen toiminta eivät sovi yhteen
 - valtaa voidaan käyttää yhtiössä hyvin pelkistetysti ja epäsuorasti
 - yrittäjyys vaatii vapautta syntyäkseen
 - kehittämisideat saattavat jäädä toteutumatta, ja yhtiöllä ei ole riittävästi valtaa ja poliittista tukea niiden toteuttamiseen.

Mahdollisuuksien kehittäminen

Aineiston mukaan alatasen kategoria mahdollisuuksien kehittäminen rakentuu kahdesta merkityskategoriasta, joista ensimmäinen rakentuu yhdestä toinen viidestä merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Kunta huolehtii vain peruspalveluista
2. Toimintaohjeet kunnan yritystoiminnalle: *"palvelut rajataan lain muutoksella", "valtioneuvostosta päin tarkennusta kunnan tehtävistä", "kunnat eivät pyö-*

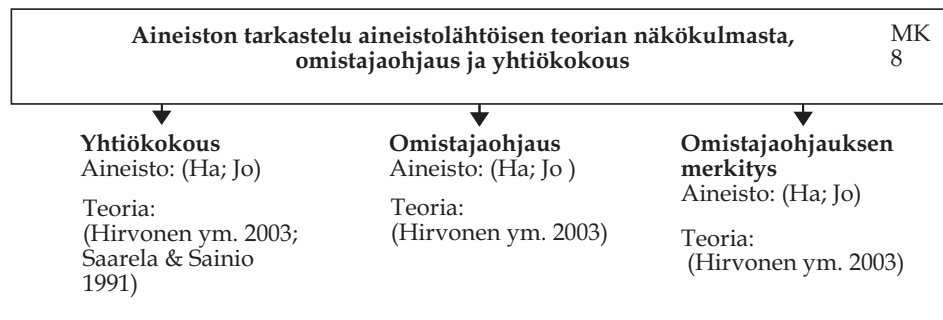
ritä yhtiöitä”, ”erillinen hylly elinkeinotoimille, jotka yhtiöitä”, ”päämieheltä pitäisi tulla käsky myydä yritys, lopettaa tai siirtää yksityisille”.

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen mahdollisuuksien kehittämiseen tarkastelussa ovat seuraavat:

- Kunta säilyttää perusominaisuutensa
- Uusia muotoja palvelujen tarjoamiseen ajan myötä
- Palvelujen tuottaminen ja jakelu muuttuvat
- Kilpailu kiristyy ja itsekannattavuusperiaate korostuu
- Kunnan hoidettavat palvelut mahdollisesti lisääntyvät .

5.3.2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Omistajaohjauksen ja yhtiökokouksen tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 33.



KUVIO 33 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, omistajaohjaus ja yhtiökokous

Yhtiökokous

Aineiston mukaan alatason kategoria yhtiökokous rakentuu kolmesta merkityskategoriasta, joista ensimmäinen rakentuu kahdesta (sisältää kaksi samanaista merkitysyksikköä), toinen viidestä ja kolmas kolmesta merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Kokoonuu: *”pääsääntöisesti kerran vuodessa”* (Ha; Jo)
2. Tehtävät: *”tilinpäätöksen hyväksyminen”, ”uuden hallituksen valinta”, ”vuosi-voiton käytöstä päättäminen”, ”strategia”, ”tietoa tulevasta”* (Ha)
3. Edustus: *”kaupunginhallituksen puheenjohtajisto, ”kaupunginjohtaja”, ”kaupunginhallitus päättää edustuksen”* (Ha).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä yhtiökokoukseen liittyen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Kokoonuu yhdestä kahteen kertaa vuodessa, useimmin kerran vuodessa
- Tehtävät:
 - Hallituksen ja tilintarkastajan, mahdollisen hallintoneuvoston valinta

- Tuloslaskelman ja taseen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen
- Voitosta päättäminen
- Yhtiöjärjestyksessä määrätyt tehtävät
- Yhtiöjärjestyksen muuttaminen
- Yhtiön sulautumiseen, jakautumiseen tai selvitystilaan liittyvät asiat
- Osakkeisiin liittyvät asiat (Hirvonen ym. 2003)
- Edustuksena kaupungin organisaation asiantuntijat ja kaupunginjohtaja (Saarela & Sainio 1991).

Omistajaohjaus

Aineiston mukaan alatason kategoria omistajaohjaus rakentuu kolmesta merkityskategoriasta, jotka rakentuvat yhteensä 12 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Sisäinen valvontajärjestelmä: *"varsinaista konsernivalvontaa ei ole", "kaupunginhallitus asettaa valvojan", "konsernivalvonta on muodollista", "omistajalta vain vähän toimintaohjeita", "valvonnan tiukkuudessa eroja, perustuu luottamukseen"* (Ha), *"konsernivastaavajärjestelmä"* (Jo)
2. Toimiva tiedonkulku: *"tieto osakeyhtiönä, ei yksittäin", "osakeyhtiö tiedottaa yhtiökokouksen kautta, kaikille samalla tietoa", "kontrollerille esityslista ja määrätyt raportit"* (Ha), *"tieto menee myös virkamiesten kautta"* (Jo)
3. Yhtiökokous: *"yhtiökokous on tärkein, tietoa annetaan tarvittaessa", "tilinpäätös ja tilannekatsaus"* (Jo).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä omistajaohjaukseen liittyen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Sisäinen valvontajärjestelmä
- Toimiva tiedonkulku
- Yhtiökokous.

Omistajaohjauksen merkitys

Aineiston mukaan alatason kategoria omistajaohjauksen merkitys rakentuu kahdesta merkityskategoriasta, joista ensimmäinen rakentuu viidestä ja toinen kolmesta merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Omistajaohjauksen merkitys: *"asiat pitää hoitaa hyvin", "horisonttiin katsominen", "luottamus poliittiseen päätöksentekokoneistoon", "tuella saatu monta asiaa läpi"* (Ha), *"omistaja on kiinnostunut mitä tapahtuu"* (Jo)
2. Tiedon kulun merkitys omistajaohjauksessa: *"tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin", "omistaja tarvitsee tiedon" ja "yhtiöllä tärkeä rooli"* (Ha).

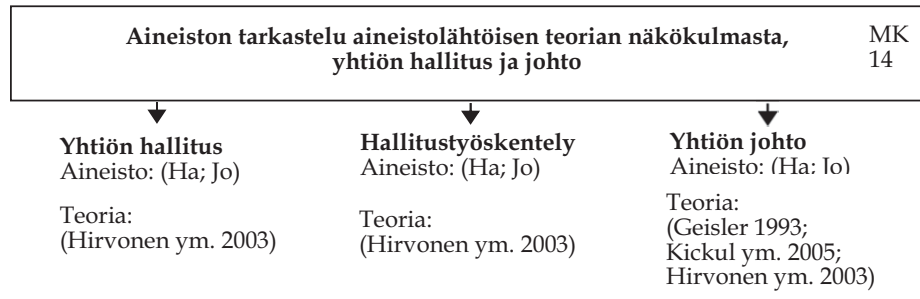
Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen omistajaohjauksen merkitykseen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Omistajan tahto siirtyy johdolle
- Johdolle impulssi toiminnan suunnasta
- Johdolle työkalut ja mittarit
- Tilintarkastus ja julkinen valvonta

- Sisäinen tarkastus
- Hallituksella aktiivinen ote yhtiön toiminnan laatimiseen ja sen seurantaan
- Luotettavuus ja tarkkuus valvonnassa
- Mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä
- Turvataan omistajien oikeus.

5.3.3 Yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallituksen ja johdon aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 34.



KUVIO 34 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallitus

Aineiston mukaan alatason kategoria yhtiön hallitus rakentuu viidestä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 29 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Hallituksen kokoonpano ja valintamenettely: *"aika kirjavio", "osa joutuu tehtävään", "osa asiaan vihkiytyneitä", "osa yhtiöammattilaisia", "poliittinen puoli ja virkamiespainotus"* (Ha), *"viranhaltijoita, johtajia, isompien puolueiden edustus"* (Jo)
2. Osaaminen: *"vaadittava asiantuntemus", "talouspuolen asiantuntemus ja kontaktipinta", "juridiikkaa tarvitaan joissain yhtiöissä (rakentaminen)", "taloudellinen osaaminen", "poliittinen tuntuma"* (Ha), *"vetää linjat, mihin laivoa kääntyy", "enemmänkin sisältöosaamista"* (Jo)
3. Tehtävät: *"tehtävät tulevat osakeyhtiölaista", "strateginen tekeminen, eteenpäin peilaaminen", "yrityksen kannattavuudesta ja maksuvalmiudesta huolehtiminen", "strategia, mikä on tämä päivä ja tästä eteenpäin", "seuraavan vuoden toimintasuunnitelma", "pitkin vuotta pitäisi seurata, kannattavuuden seuranta", "seurata mitä tapahtuu ympäristössä", "raportointisysteemi", "sparraa toimitusjohtajaa"* (Ha)
4. Palkitseminen: *"vastuu henkilökohtaisella omaisuudella", "pitäisi saada korvaus vastuusta"* (Ha)

5. Motivaatio työhön: *"halu vaikuttaa toimintaan", "toiminta on mielenkiintoista", "mukavaa ja hyödyllistä toimintaa", "pystyy vaikuttamaan", "palava mielenkiinto asioihin"* (Ha).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yhtiön hallitukseen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Hallituksen kokoonpano ja valintamenettely
- Tehtävät
- Osaaminen
- Palkitseminen
- Kehittäminen ja arviointi
- Motivaatio työhön.

Hallitustyöskentely

Aineiston mukaan alatason kategoria hallitustyöskentely rakentuu neljästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 27 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Hallituksen kokoontuminen: *"kokoontuu neljä kertaa vuodessa", "kerran kuussa pois lukien kesäaika", "kahdeksan kertaa vuodessa", "strategiapäivä kerran vuodessa"* (Ha), *"hallitus kokoontuu kahdeksasta kymmeneen kertaan vuodessa"* (Jo)
2. Työskentelyssä tärkeää: *"hallituksen sitoutuminen", "henkilökohtainen taloudellinen vastuu", "vastuullista", "yhtiössä ei harjoiteta puoluepolitiikkaa", "tulee vain ajatella yhtiön parasta", "demokraattinen avoin henki", "luovuus", "kokouksissa hauskaa", "ihmiset viihtyvät täällä", "poliittinen ohjaus"* (Ha), *"kaupunkiorganisaatiossa mukana olo hyödyttää hallitustyöskentelyä", "säilyttää tyyneys ja järkevyyttä", "vaarana jos ei kanneta vastuuta", "työhön pitäisi antaa aikaa", "sähköpostijärjestelmä, ajankohtaisista asioista tiedottaminen", "luottamus tärkeä johdon ja hallituksen välillä", "tieto siitä, että päätöksenteko menee tietyllä tavalla", "samanlainen arvomaailma"* (Jo)
3. Hallituksen puheenjohtaja: *"puheenjohtaja jakaa ajan, raportit lyhyesti läpi, fokus asiassa", "toimitusjohtajan kanssa keskustelu", "ihmissuhdetaidot, luottamus"* (Ha)
4. Yhteistyö: *"hallitus toimii kollegiona, puheenjohtaja käy asiat toimitusjohtajan kanssa läpi, toimitusjohtaja kokouksissa"* (Ha).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen hallitustyöskentelyyn tarkastelussa ovat seuraavat:

- Hallituksen kokoontuminen
- Työskentelyssä tärkeää
- Hallituksen puheenjohtaja
- Yhteistyö.

Yhtiön johto

Aineiston mukaan alatason kategoria yhtiön johto rakentuu viidestä merkityskategoriasta, jotka rakentuvat yhteensä 17 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

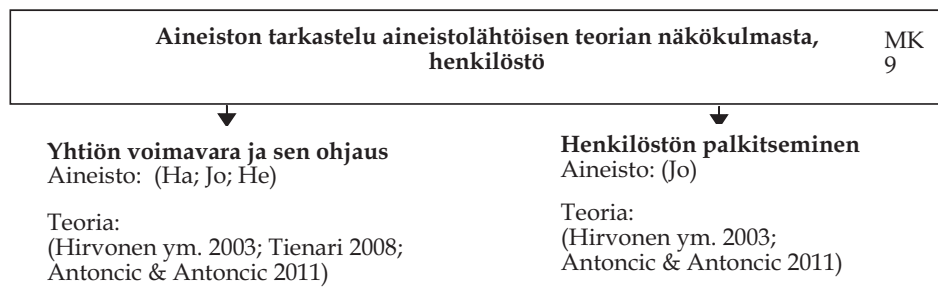
1. Tehtävät: *"osakeyhtiölain mukaiset tehtävät", "vastaa kirjanpidon toteutumisesta", "pienissä yhtiöissä operatiivisessa toiminnassa mukana", "pienissä yhtiöissä yhtiön toiminta on yhtä kuin toimitusjohtaja"* (Ha), *"henkilöstöjohtaminen tärkein", "toimintasäännöt tehtävistä"* (Jo)
2. Osaaminen: *"suhteet omistajiin", "asiaosaaminen", "pitää vakuuttaa, että hallitsee tämän", "henkilöstöjohtaminen, taloudellinen johtaminen", "kehittäminen"* (Jo)
3. Arviointi ja palkitseminen: *"johtajasopimus, tosin loiva", "tulosohtajasopimus, tulossa"* (Ha), *"palkitseminen ihmisten tyytyväisyyden kautta", "palaute asiakailta"* (Jo)
4. Sisäinen yrittäjyys sekä
5. Oikeudenmukaisuus ja luottamus: *"tiimin luottamus, me halutaan tehdä yhdessä, se on tärkein", "luottamus henkilöstöön ja osaamisen arvostusta, päämäärien asettaminen yhdessä, tieto miten ne saavutetaan"* (Jo). (kohta 4. ja 5. yhdistetty "sekä"- sanalla sillä merkitysyksiköissä yhtäläisyyksiä molempien kategorioiden kanssa)

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yhtiön johtoon tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Tehtävät
- Osaaminen
- Arviointi ja palkitseminen (Hirvonen ym. 2003)
- Sisäinen yrittäjyys (Geisler 1993)
- Oikeudenmukaisuus, luottamus ja etiikka (Kickul ym. 2005).

5.3.4 Henkilöstö

Henkilöstöä käsittelevän aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 35.



KUVIO 35 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, henkilöstö

Yhtiön voimavara ja sen ohjaus

Aineiston mukaan alatason kategoria yhtiön voimavara ja sen ohjaus rakentuu seitsemästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 21 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Tärkeä kilpailutekijä: *"kunta ja valtio muuttuvat, ihmisten asenteiden on täytynyt muuttua"* (Jo)
2. Luovuus: *"mitä enemmän vapautta, sitä enemmän luovuutta", "luovuus loppuu, jos hallitus yksin miettii toimintaa", "nämä ihmiset täällä tuovat ideoita"* (Ha), *"pitäisi olla uusia ideoita, että saadaan porukkaa käymään", "esimieheltä tulee ajatuksia"* (He)
3. Luottamus: *"luottamus on tosi tärkeää"* (Jo), *"luottamus tiimiin tärkeää", "meihin luotetaan"* (He)
4. Lojaalisuus ja työviihtyvyys: *"erittäin hyvä henki henkilöstöllä, se on voinut aina hyvin", "panostettu henkilöstön työhyvinvointiin, käytämme aikaa siihen", "ihmiset ovat viihtyneet, harvoin lähdetään pois, meillä on hyvä maine"* (Ha), *"tyytyväisyyden tunne osallisuudesta, yhteenkuuluvuuden tunne yhteisestä projektista"* (Jo), *"henkilöstön vaihtuvuus on ongelma, luo turvattomuutta"* (He)
5. Vaikuttaminen: *"saada vaikuttaa", "olen tuonut jotain tullessani"* (He)
6. Työn tukeminen: *"suomalainen tekee, jos kaikki tekevät"* (Jo), *"ideointi vaatii, että pääsee keskustelemaan", "hallituksen jäseniltä apua omaan työhön", "yksin vastuu, pitää vain hoitaa asiat"* (He)
7. Työskentely-ympäristö haasteellinen: Liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta yhdessä: *"Pitää tehdä bisnestä, jossa raha ei liiku, se on kova ympäristö"* (Ha).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä yhtiön voimavaran ja sen ohjauksen osalta tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Sidosryhmät odottavat panoksiaan vastaan korvauksia (Hirvonen ym. 2003)
- Tärkein kilpailutekijä yrityksen menestymisen kannalta
- Lojaalisuus ja sitoutuminen tärkeää liiketoiminnan kehityksen kannalta: parempi tulos, yrityksen kasvu, liikevaihdon kasvu, hyvä yrityskuva muille sidosryhmille
- Luottaminen, hyvinvoinnista ja viihtyisyydestä huolehtiminen, lojaalisuus yritystä kohtaan työviihtyvyyden kautta johtaa pysyvämpään työsuhteeseen, arvojen havaitsemiseen sekä yhteiseen tehtävään ja vision luomiseen (Antoncic & Antoncic 2011)
- Ihmisiä ei saa jättää vain itsensä johdettavaksi, mutta johtaminen ei saa nousta itsekeskeisistä tarpeista (Tienari 2008).

Henkilöstön palkitseminen

Aineiston mukaan alatason kategoria henkilöstön palkitseminen rakentuu kahdesta merkityskategoriasta, joista ensimmäinen rakentuu kahdesta ja toinen yhdestä merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

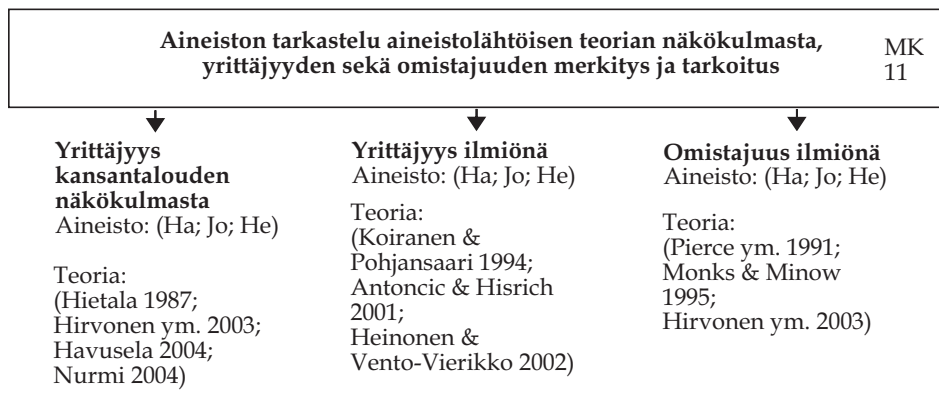
1. Aineellinen palkitseminen: *"kunnallisella puolella palkat eivät ole korkeita", "ei rahallista bonusjärjestelmää, pientä palkitsemista, tehdään matka tai jotain"*
2. Aineeton palkitseminen: *"onnistumisen kokemuksia"*.

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä henkilöstön palkitsemisen osalta tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Erilaiset bonuspalkat (Hirvonen ym. 2003)
- Koulutuksen edistäminen
- Työpaikan ihmissuhteet
- Työilmapiiri
- Positiivinen viestintä
- Tiedon saanti (Antoncic & Antoncic 2011).

5.3.5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitykseen ja tarkoitukseen liittyvän aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 36.



KUVIO 36 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta

Aineiston mukaan alatasen kategoria yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta rakentuu neljästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 12 merkityksyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Yhteiskuntavastuu: *"tehdään ympäristökasvatusta, ihmisen luontosuhteen kanssa"* (He)
2. Yrittäjyys ja aluekehitys: *"ilman elinkeinoja kaupungit eivät menesty", "saa- daan vetovoimaa kaupunkiin", "kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioi- ta", "tehostamalla elinkenorakennetta pysäytetään syöksykierre", "valtiossa pitää ymmärtää, mitä se merkitsee, ja ymmärretäänkin", "paikkakunnan kehittäminen ja bisneksen saanti sinne"* (Ha)

3. Alueelliset erot: *"yrittäjyys on pohjalaisessa maaperässä tai geeneissä"* (Jo), *"ainahan täällä on kauppaa tehty"* (He)
4. Yrittäjyyden edistäminen: *"yhtiöillä vaikutetaan kunnan kehitykseen"*, *"kuntien pitää luoda yrittäjälähtöisyyttä"*, *"paikkakunnalle pitää luoda yrittäjähengi"* (Ha).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yrittäjyyteen kansantalouden näkökulmasta tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Julkiset palvelut
- Yhteiskuntavastuu (Hirvonen ym. 2003)
- Yrittäjyys ja aluekehitys (Havusela 2004)
- Alueelliset erot (Hietala 1987)
- Yrittäjyyden edistäminen (Nurmi 2004).

Yrittäjyys ilmiönä

Aineiston mukaan alatason kategoria yrittäjyys ilmiönä rakentuu neljästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 12 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Yrityksen arvot: *"kunnan omien yhtiöiden toimintamallin pitää tulla oikealta yritykseltä"*, *"kilpailu ja kisaan lähteminen"* (Ha), *"jokaisessa pitää olla yrittäjä"*, *"työtä tehdään kuin omassa yrityksessä"* (Jo)
2. Sosiaalinen keksintö: *"poliittinen ilmapiiri, annetaan mahdollisuuksia"*, *"työssä kehittyminen, ammattimaisuus ja itsevarmuus"* (He)
3. Ympäristö ja organisaatio: *"täällä on potentiaalia"* (Ha), *"ympäristö tärkeä missä sitä toimii"* (He)
4. Sisäinen kimmoke: *"eikä silloinkaan ollut rahaa, näitä ideoita tehtiin"*, *"ulkopuolinen vastustus, yrittäjämäisen toiminnan takana"*, *"kova kokemus takana"*, *"kumpusi hulluus, parempi tehdä asia hyvin kuin huonosti"* (He).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yrittäjyyteen ilmiönä tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Yrityksen arvot (Hirvonen ym. 2003)
- Sisäinen yrittäjyys sosiaalisena keksintönä (Koiranen & Pohjansaari 1994)
- Sisäinen yrittäjyys: ympäristön ja organisaation vaikutus (Antonic & Hirsch 2001)
- Sisäinen yrittäjyys: sisäinen kimmoke (Heinonen & Vento-Vierikko (2002).

Omistajuus ilmiönä

Aineiston mukaan alatason kategoria omistajuus ilmiönä rakentuu kolmesta merkityskategoriasta, joista ensimmäinen rakentuu yhdestä, toinen viidestä ja kolmas yhdestä merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Pääoman hallinta: *"tämä ei toimisi, jos kaupunki ei omistaisi tätä"* (He)
2. Omistajan ohjaus: *"omistajan edustajina, hoidetaan kuin omaa maa"*, *"omistajalta kaikki tuki"*, *"pitää tietää, mikä on omistajan fokus asioi-*

hin”, ”jos omistaja päättää, niin se toteutuu”, ”omistajuus pitää aistia ja tarkoituserä tietää” (Ha)

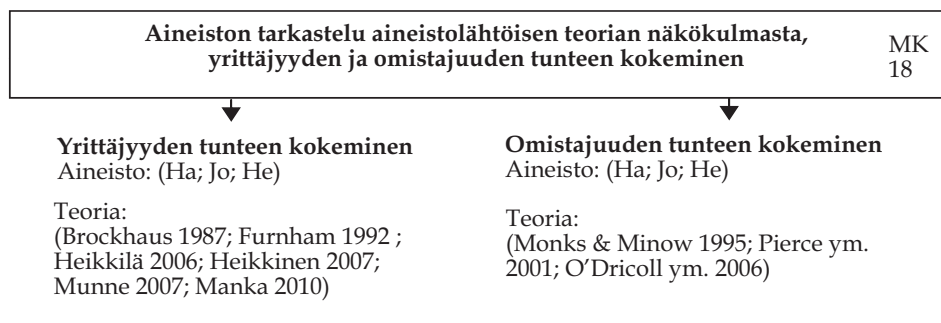
- Oikeus johonkin: ”olen kaupungin osakas: asun täällä, maksan veroni ja teen työtä paikkakunnan eteen” (Jo).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen omistajuuteen ilmiönä tarkastelussa ovat seuraavat:

- Pääoman hallinta, omistajuus (Hirvonen ym. 2003)
- Omistajan ohjaus (Monks & Minow 1995)
- Oikeus johonkin: arvoon, vaikuttaa kohteeseen, tietoon kohteen tilasta (Pierce ym. 1991).

5.3.6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemiseen liittyvän aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 37.



KUVIO 37 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden tunteen kokeminen

Aineiston mukaan alatason kategoria yrittäjyyden tunteen kokeminen rakentuu yhdeksästä merkityskategoriasta, jotka rakentuvat yhteensä 18 merkitysyksiköstä (yksi merkitysyksikkö ilmeni kahdessa haastateltavien ryhmässä) seuraavalla tavalla:

- Itsenäisyys: ”kunnianhimoa, omat asiat kunnossa”, ”ei ole totuttu odottamaan valmista”, ”itsetietoisuus” (Ha)
- Innovatiivisuus: ”luovuus ja innovatiivisuus” (Jo), ”ratkaisuhakuisuutta” (He)
- Rohkeus: ”rohkeus ja oivaltaminen”, ”uskallus” (Ha), ”hulluus” (Jo; He)
- Riskin haku: ”elämishakuisuus, jännityksen kaipuu, heittäytyminen” (He), ”halu yrittää (halu toimia yrittäjänä vaikei taloudellisesti tarvetta)” (Ha)
- Intuitiivisuus: ”sisäinen palo” (Jo)
- Ahkeruus ja kova työnteke: ”kun on töitä, niin silloin tehdään” (He), ”tahto ja halu, annamme kaikemme” (Jo)
- Valmius riskinottoon: ”huolia”, ”unettomia öitä” (Ha)

8. Pyrkimys toimintaan ja lisäarvon tuottaminen: *"edistyksellisyys"* (Ha)
9. Näyttäminen: *"kunnianhimoa, näyttämistä"* (He).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen yrittäjyyden tunteen kokemiseen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Elämänhallinnan tunne (Heikkilä 2006; Manka 2010)
- Yrittäjyyteen liitetyt, tunteita sisältävät käsitykset (Brockhaus 1987; Furnham 1992; Heikkinen 2007; Munne 2007).

Omistajuuden tunteen kokeminen

Aineiston mukaan alatasen kategoria omistajuuden tunteen kokeminen rakentuu yhdeksästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 22 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

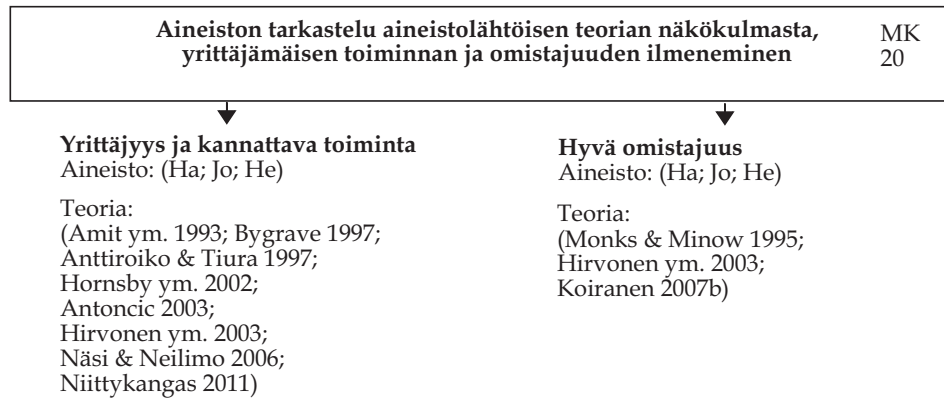
1. Vastuullisuus: *"vastuu, ei halua jättää heitteille"* (Ha), *"valtaa ja vastuuta"*, *"vastuukysymys painaa"* (He)
2. Kohteen kontrollointi, tarkka tunteminen ja itsensä likoon laittaminen: *"toiminnan helppous tutussa ympäristössä, tutut verkostot"* (Ha), *"panna itsensä likoon"* (Jo), *"tarinat siitä paikasta, muistot"* (He)
3. Vaikuttaminen: *"vaikuttamisen tarve"*, *"mahdollisuus vaikuttaa"*, *"vapaus"* (Ha)
4. Mielihyvä ja mukavuus: *"palkitsevaa"*, *"tyytyväisyys aikaansaannista"*, *"huippuhetkiä"*, *"nauttimista"* (Ha)
5. Oma paikka, kotoisuus, tuttuus ja turvallisuus: *"pystyy vaikuttamaan, työpaikka tuntuu omalta"*, *"tärkeää, että on omalla alalla"*, *"oma työpiste ja tavarat, vaikuttaminen miltä se näyttää"*, *"tuntuu omalta, kun on päässyt vaikuttamaan, itse miettinyt"* (He)
6. Yhteenkuuluvuus: *"oman jäljen jättäminen, osa porukkaa ja kokonaisuutta"* (He)
7. Sitoutuminen: *"sitoutuminen"* (Ha)
8. Ylpeys: *"ylpeyden aihe"* (Jo), *"tämä on arvokas alue ja paikka, minä olen täältä"* (He)
9. Rakkaus: *"rakkaus kotiseutua kohtaan"* (Jo).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä liittyen omistajuuden tunteen kokemiseen tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Vastuullisuus (Monks & Minow 1995)
- Kohteen kontrollointi, tarkka tunteminen ja itsensä likoon laittaminen
- Vaikuttaminen
- Mielihyvä ja mukavuus
- Oma paikka, kotoisuus, tuttuus ja turvallisuus
- Yhteenkuuluvuus (Pierce ym. 2001)
- Työssä vaikuttaminen ja sitoutuminen (O'Driscoll ym. 2006).

5.3.7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen -aineiston tarkastelusta aineistolähtöisen teorian näkökulmasta on tiivistelmä kuviossa 38.



KUVIO 38 Aineiston tarkastelu aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjyys ja kannattava toiminta

Aineiston mukaan alatason kategoria yrittäjyys ja kannattava toiminta rakentuu 13 merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 29 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Voiton maksimointi, tuotto omistajalle: *"yritykselle hyötyä, niin silloin sen tekee"* (Jo), *"halu osoittaa, että kannattaa pitää rahallisesti töissä", "että me tehdään riittävästi tulosta", "yrittää säästää rahaa ryitykselle, miettii yhtiön kannalta"* (He)
2. Yrittäjämäinen käyttäytyminen, mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen vuorovaikutteisena prosessina: *"mietitään mahdollisuuksia", "mahdollisuuksien näkeminen"* (Ha)
3. Liiketoimintaosaaminen: *"vastuullista tekemistä"* (Jo), *"yrittäjänä, kun on yksin töissä"* (He)
4. Kyky saada muut mukaan: *"pitää saada uskottava esitys ja olla kanavat jossa toimitaan"* (Ha)
5. Yrittäjyys on muutosta ja sitä ylläpitävä voima: *"asioiden eteenpäin vieminen"* (Ha)
6. Yrittäjä innostaa, tunnistaa ja luo, kokoaa ja koordinoi uusia yhdistelmiä voiton saamiseksi epävarmoissa ympäristöissä: *"oikealla hetkellä oivaltaminen, helikopterilla katsominen", "idea muhi päässä", "pikkuisen sitä parantamalla sinne saattaisi syntyä", "pitää kulkea silmät auki", "kytkee omaan kokemuseräseen asiaansa, sieltähän ne ideat syntyvät"* (Ha)
7. Yrittäjyyden johtaminen, innovaatioiden elvyttäminen, luovuuden ja johdon kehittäminen: *"ihmiset innostuu"* (Jo)

8. Organisaation taholta: aktiivisuuden tukeminen, palkkiojärjestelmän kehittäminen, organisaatorajojen selkeys: *"organisaatorakenteen rinnalle yrittäjyyttä ja yrittäjyydelle mahdollisuudet"* (Ha)
9. Yksilötasolla: riskinotto-kyky, itsenäisyyden halu, halu saada aikaan jotain, toiminnan selvyys, oman toiminnan kontrolli: *"koko ajan pitää uusiutua"* (He)
10. Riskinotto-kyky: *"riskit ja ongelmat ovat monenlaisia"*, *"oman ajan ja maineen laittaminen yhtiöihin"* (Ha), *"tavallaan henkilökohtainen riski"* (Jo)
11. Virheiden tekemismahdollisuus: *"joskus tulee siipeenkin asioissa"* (Ha), *"epäonnistumiselle pitää antaa mahdollisuus"* (Jo)
12. *"Silmät auki"* maailmaa seuraten: *"katsella eteenpäin, mitä sitten tehdään"* (Ha), *"vaikka ei ole kaikkea keksitty, pitäisi olla ajan hermolla, vastata kysyntään"* (Jo)
13. Uusien mahdollisuuksien luominen, oma panostus ja muiden organisointi toteuttamiseen: *"positiivinen elämän asenne"* (Ha), *"pitää saada vapaa-aikaa, silloin syntyy kauniita ideoita"* (Jo), *"luovaa tekemistä"*, *"asiakas on kantava voima"* (He).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä yrittäjyyden ja kannattavan toiminnan tarkastelussa mukana ovat seuraavat:

- Voiton maksimointi, tuottoa omistajalle (Hirvonen ym. 2003)
- Yrittäjämäinen käyttäytyminen: mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntämisen vuorovaikutteisena prosessina (Bygrave 1997)
- Liiketoimintaosaaminen
- Kyky saada muut mukaan
- Yrittäjyys on muutosta ja sitä ylläpitävä voima (Näsi & Neilimo 2006; Niitykangas 2011)
- Yrittäjä innostaa: tunnistaa ja luo, kokoaa ja koordinoi uusia yhdistelmiä voiton saamiseksi epävarmoissa ympäristöissä (Amit ym. 1993)
- Yrittäjyyden johtaminen: innovaatioiden elvyttäminen, luovuuden ja johdon kehittäminen
- Organisaation taholta: aktiivisuuden tukeminen, palkkiojärjestelmän kehittäminen, organisaatorajojen selkeys
- Yksilötasolla: riskinotto-kyky, itsenäisyyden halu, halu saada aikaan jotain, toiminnan selvyys, oman toiminnan kontrolli (Hornsby ym. 2002)
- Riskinotto-kyky (Antoncić 2003)
- Virheiden tekemisen mahdollisuus
- *"Silmät auki"* maailmaa seuraten
- Uusien mahdollisuuksien luominen (Anttiroiko & Tiura 1997)

Hyvä omistajuus

Aineiston mukaan alatason kategoria hyvä omistajuus rakentuu seitsemästä merkityskategoriasta, jotka yhteensä rakentuvat 23 merkitysyksiköstä seuraavalla tavalla:

1. Pääoman käytön tehokkuus, nettohyöty: *"pystyy luomaan työpaikkoja, miksi sitä asiaa ei veisi eteenpäin", "olemme päässeet eteenpäin", "paikkakunnan kehittäminen fokuksena"* (Ha)
2. Vastuullisuus: *"Yöt valvotaan, jos menee huonosti, kuten omassa yrityksessä"* (Ha), *"vastuu kannetaan alusta loppuun", "oma osuus hoidetaan niin hyvin kuin ikinä pystyy", "en kannan yksin vastuuta"* (Jo), *"vastuu painaa", "vastuuntunto, hoidetaan tämä hyvin"* (He)
3. Eettisyys: *"ei lähdetä kilpailemaan kaupallisten kanssa", "vastuullisuus ei ulotu mahdottomaan tilanteeseen"* (Ha)
4. Auttaa selviytymään, pitää huolta: *"parempi turva, kuin yksityisellä", "järjestelmä on sateenvarjona tai lautasena alla mikä kantaa"* (Ha)
5. Kärsivällisyys pitkällä tähtäimellä: *"kotiseurakkaudesta laittamaan asioita kuntoon", "säilyisi oman kunnan käytössä, voisi palvella ylempää periaatetta"* (Ha), *"suhteita täytyy vaalia, tulisi kalliiksi yhtiölle, ellei minulla olisi niitä"* (He)
6. Kyky ja halu: *"halusin muuttaa tiettyjä asioita", "halu vaikuttaa, viedä eteenpäin", "ei halua jättää heitteille"* (Ha), *"työn tulos, näkee, on saanut kehittää"* (He)
7. Vastuu ja vapaus: *"vapaudesta seuraa vastuu, koko ajan täytyy kehittää sitä", "vapaus, mutta siitä tulee vastuu, vastuu painaa kun huolehtii asioista", "vapautta, mutta kyllä sitä tarvitsee tukea päättäjiltä"* (He).

Aineistolähtöisen teorian mukaisista teksteistä hyvästä omistajuudesta tarkastelussa ovat seuraavat:

- Pääoman käytön tehokkuus: aikaansaada nettohyötyä (Hirvonen ym. 2003)
- Vastuullisuus
- Eettisyys
- Auttaa selviytymään, pitää huolta
- Kärsivällistä pitkällä tähtäimellä (Monks & Minow 1995)
- Yritteliäs ja kannattava toiminta, kyky ja halu
- Vastuu ja vapaus (Koiranen 2007b).

5.4 Tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesi

Uudet käsitykset ovat tämän tutkimuksen marginaalisia ilmaisuja, jotka tuovat esiin uuden teoreettisen ulottuvuuden tutkittavassa asiassa. Niillä on tutkimuksen kannalta laadullinen relevanssi. Marginaalinen ilmaisu paljastaa oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavassa asiassa (Ahonen 1994, 127; Nokso-Koivisto 2010, 87). Tutkimus pyrkii uuden tiedon rakentamiseen (Ahonen 1994, 128). Tutkimustuloksissa tarkoituksena on nähdä, mitä informaatiota ja uutta tietoa aineistosta voi saada (Ahonen 1994, 123).

Yhteisillä käsityksillä tarkoitetaan tässä tutkimusaineiston analyysin jälkeen muodostunutta aineistolähtöistä teoriaa, jonka näkökulmasta tutkimusaineisto tulkitaan. Ahosen mukaan fenomenografinen tutkimus lähtee teoreetti-

sesta perehtyneisyydestä, jonka jälkeen aineisto hankitaan ja tulkitaan. Siitä muodostuu tämän tutkimuksen teoria, jonka pohjalta aineisto tulkitaan ja luokitellaan. (Ahonen 1994, 125.) Tutkimusraportin tässä vaiheessa merkityskategorioita ja aineistolähtöisestä teoriasta mukana olevia tekstejä tarkastellaan käsityksinä.²⁰

Tämän luvun yhteiset käsitykset ja uudet käsitykset ovat muodostuneet tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteessin tuloksena. Tästä on esimerkkejä liitteessä 4. Tarkoitus ei ole tässä tutkimuksessa kehittää uusia nimikkeitä, vaan ymmärtää aineistossa esiintyneitä käsityksiä. Tarkoitus ei ole myöskään rakentaa mallia, vaan etsiä marginaalisia ilmaisuja. Tutkimuksessa ilmenneet kunnallisten yhtiöiden tehtävien kategoriat ovat hierarkkisessa suhteessa. Sitä suhdetta kutsutaan ensimmäistä ylätasoa tarkasteltaessa ”toimialat ja niiden tehtävät”, joka taas puolestaan on suhteessa ”kunnallisten yhtiöiden toiminta” -kategoriaan. Yhteisiä ja uusia käsityksiä tarkasteltaessa on kysymys toisen asteen näkökulmasta (vrt. Häkkinen 1996, 32).

5.4.1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Yhtiöiden toimialat ja tehtävät

Uusi käsitys ja sen pohdintaa

Tutkimustulosten mukaan aikaisemmista käsityksistä poikkeavana uutena käsityksenä korostui kunnallisten yhtiöiden markkinointilähtöinen tehtävä: paikkakunnan vetovoiman lisääminen. Tämän käsityksen voisi jossain jaottelussa luokitella elinkeinotoimintaa tukeväksi toiminnaksi. Elinkeinoja tukevien yritysten merkitys korostuu kuitenkin enemmän paikkakunnan sisäisenä tehtävänä, kunnan yritystoiminnan tukemisena tai sitten lähiseudun yhteistyötä ylläpitävänä voimana. Niillä on välillisesti tavoitteena lisätä vetovoimaa kuntaan päin. Kunnallisten yhtiöiden toinen merkittävä tehtävä on toimia alalla, jolla muuten ei ole yrittäjyyttä. Tämänkin tehtävän näkökulma on enemmän kunnan sisältä noussut tarve yritystoiminnan ylläpitämiselle. Tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyvä kunnan yrityksen markkinalähtöinen tehtävä tarkoittaa sitä, että yritystoimintaan liittyy aina tavalla tai toisella kilpailu. Paikkakunnan vetovoiman lisääminen on yritystoimintaan liittyvä tehtävä. Kunnallisten yhtiöiden toimialoista ja tehtävistä tutkimustulokset ovat tiivistettynä taulukkoon 5.

²⁰ Fenomenografisen raportin kirjoittaminen (Ahonen 1994, 148–149; Nokso-Koivisto 2010).

Tutkimustulokset, toimialat ja niiden tehtävät
Yhteisiä käsityksiä Perinteiset yhtiöt Elinkeinoa tukevat yhtiöt Muut yhtiöt Toimitaan alalla, jolla muutoin ei ole yrittäjyyttä Tuetaan elinkeinotoimintaa
Uusia käsityksiä Paikkakunnan vetovoiman lisääminen

Toiminnan edut

Uusi käsitys ja sen pohdinta

Tulosten mukaan uusia käsityksiä kuvaa toiminnan etuihin luokiteltu kunnan kilpailukyky. Tämä käsitys ilmentää näkemystä siitä, että kaupungin tulee olla kilpailukykyinen muihin kuntiin nähden. Kunnallisten yhtiöiden koetaan vastaavan tähän kilpailuun, jossa vaaditaan yritystoiminnalle tyypillisiä toimintatapoja ja markkinalähtöistä ajattelutapaa. Aikaisemmissa käsityksissä ilmenevä toiminnan markkinalähtöisyys on lähinnä oleva käsite (Heinonen & Leiwo 1998, 45–48). Kunnan kilpailukyky omana käsitteenään kuvaa enemmän tilannetta, jossa kaupunkia ajatellaan yrityksenä, joka kilpailee muihin kuntiin nähden esimerkiksi erilaisista ulkopuolisista rahoituksista ja avustuksista sekä kuntiin tarjolla olevista uusista toimialoista. Kunnallisten yhtiöiden toiminnan eduista on tiivistelmä tulukossa 6.

Tutkimustulokset, toiminnan edut
Yhteisiä käsityksiä Päätöksenteon nopeus Joustavuus
Uusia käsityksiä Kunnan kilpailukyky, muihin kuntiin nähden

Toiminnan haasteet

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Tutkimuksen mukaan kunnallisten yhtiöiden haasteita kuvaavissa merkityskategorioista ilmeni kolme uutta käsitystä: toimintaohjeet puuttuvat, tiedon julkisuus sekä yritystoiminnasta vähän kokemusta. Toimintaohjeiden puuttuminen on tutkimustulosten mukaan kunnan yhtiöiden haasteeksi luettava käsitys, jota ei löydy aikaisemmista kaupungin haasteita käsittelevistä käsityksistä, vaikkakin käytännön tasolla toimintaohjeita kunnissa pohditaankin. Tutkimustulosten mukaan kolmas uusi käsitys kaupungin yhtiöiden haasteista on tiedon julkisuus. Tämä käsitys sisältää kaksi näkökulmaa: ajan ja asian näkökulman. Ajalla tarkoitetaan sitä, että kunnallisessa yhtiössä asioiden ajallinen julkaiseminen

mietityttää toimijoita. Toinen näkökulma tarkoittaa sitä, että julkisuudessa esitetyt asiat eivät vastaa todellisuutta. Tutkimustulos on uusi käsitys lähinnä sen yksityiskohtaisuuden vuoksi. Kolmas tutkimuksen mukainen merkityskategoriasta noussut uusi käsitys on se, että yritystoiminnasta on vähän kokemusta. Tällä ei tarkoiteta yritysjärjestelyihin liittyvää kokemusta vaan esimerkiksi yritysfuusioita tai vastaavaa toimintaa, josta kaupungin toimijoilla on vähemmän kokemusta. Tätä kategoriata nimitetään tässä seuraavanlaisesti: yritysten mahdollisuuksista vähän kokemusta. Tutkimustulosten mukaan nämä kolme uutta käsitystä ovat kunnallisten yhtiöiden toiminnan haasteita. Kunnallisten yhtiöiden toiminnan haasteiden tutkimustuloksista on tiivistelmä taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Tutkimustulokset, toiminnan haasteet

Tutkimustulokset, toiminnan haasteet
<p>Yhteisiä käsityksiä Kunnan yhtiön rajoitukset Poliittinen valta ja yritystoiminta</p>
<p>Uusia käsityksiä Toimintaohjeet puuttuvat (pelisäännöt puuttuvat) Tiedon julkisuus Yritysten mahdollisuuksista vähän kokemusta</p>

Mahdollisuuksien kehittäminen

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Tutkimuksen tulosten mukaan uusia käsityksiä on yksi. Se on nimetty tässä seuraavasti: toimintaohjeet kunnan yritystoiminnalle. Uusi käsitys muodostui viiden merkitysyksikön pohjalta, jotka näyttävät erikseen tarkasteltuna poikkeavan toisistaan, mutta ne voidaan ymmärtää tarkoittavan samaa asiaa. Kunnan yhtiöiden mahdollisuuksien kehittämistä voidaan edistää toimintaohjeilla, jotka ohjaavat kunnan harjoittamaa yritystoimintaa. Toimintaohjeiden sisältöön ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa. Merkityskategorian sisältämistä merkitysyksiköistä voidaan kuitenkin havaita, että toimintaohjeilla voidaan ymmärtää ohjeistusta kunnan yhtiöiden harjoittamasta toimialasta, tehtävistä, rahoituspäätöksestä sekä kunnallisten yhtiöiden myynnistä, lopetuksesta tai siirtämisestä yksityisille. Kunnallisten yhtiöiden mahdollisuuksien kehittämisen tutkimustulokset ovat tiivistettynä taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Tutkimustulokset, mahdollisuuksien kehittäminen

Tutkimustulokset, mahdollisuuksien kehittäminen
<p>Yhteisiä käsityksiä Kunta säilyttää perusominaisuutensa</p>
<p>Uusia käsityksiä Toimintaohjeet kunnan yritystoiminnalle</p>

5.4.2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Yhtiökokous

Tutkimustuloksissa ei ilmennyt kunnallisten yhtiöiden yhtiökokouksiin liittyviä uusia käsityksiä. Yhteisiä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa oli havaittavissa yhtiökokouksen kokoontumiseen, tehtäviin (vrt. Hirvonen ym. 2003, 89–90, 91, 347). ja edustukseen liittyvissä käsityksissä (Saarela & Sainio 1991, 79–81). Yhtiökokoukseen liittyvät tutkimustulokset ovat taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Tutkimustulokset, yhtiökokous

Tutkimustulokset, yhtiökokous
Yhteisiä käsityksiä
Kokoontuminen
Tehtävät
Edustus
Uusia käsityksiä
Ei uusia käsityksiä

Omistajaohjaus

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Uusia käsityksiä ilmeni osittain sisäiseen valvontajärjestelmään liittyvässä käsityksessä: se on muodollista ja perustuu luottamukseen, omistajalta tulee vain vähän toimintaohjeita tai sitten käsitys, että varsinaista konsernivalvontaa ei ole. Omistajaohjaukseen liittyvät tutkimustulokset ovat taulukossa 10.

TAULUKKO 10 Tutkimustulokset, omistajaohjaus

Tutkimustulokset, omistajaohjaus
Yhteisiä käsityksiä
Toimiva tiedonkulku
Yhtiökokous
Uusia käsityksiä
Sisäinen valvontajärjestelmä:
Muodollinen, perustuu luottamukseen
Omistajalta vain vähän toimintaohjeita
Varsinaista konsernivalvontaa ei ole

Omistajaohjauksen merkitys

Uusi käsitys ja sen pohdinta

Tutkimustuloksissa ilmeni eroja aikaisempiin käsityksiin verrattuna seuraavissa asioissa: yhtiön tärkeä rooli ja tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin. Viitekehysten mukaisissa käsityksissä korostuu omistajalta tuleva ohjaus yhtiöihin päin (Hirvonen ym. 2003). Yhtiön rooli omistajaohjauksessa on kyllä tärkeä tiedon antamisessa omistajalle, mutta mitään ohjeistuksia yhtiöltä omistajalle päin ei korosteta. Aineiston mukaan yhtiöt ovat asiantuntijoita, joiden tulisi pumpata tietoa konsernihallintoon. Omistaja nähdään tässä ajattelussa enemmän horisonttiin katsojana. Aikaisempien käsitysten ja aineistossa ilmenneiden käsitysten vä-

linen ero voi johtua myös siitä, että hyvän omistajaohjauksen arvoketjun teoria on kirjoitettu omistajan näkökulmasta. Omistajaohjauksen merkitykseen liittyvät tutkimustulokset ovat tiivistettynä taulukossa 11.

TAULUKKO 11 Tutkimustulokset, omistajaohjauksen merkitys

<p>Tutkimustulokset, omistajaohjauksen merkitys</p> <p>Yhteisiä käsityksiä Omistajaohjauksen merkitys</p> <p>Uusia käsityksiä Tiedonkulun merkitys omistajaohjauksessa: yhtiöllä on tärkeä rooli</p>

5.4.3 Yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallitus

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Tutkimustulosten mukaan uusia käsityksiä tuli esille hallitustyöskentelyssä ilmeväen motivaation kohdalla: halu vaikuttaa toimintaan, toiminta on mielenkiintoista, mukavaa ja hyödyllistä, pystyy vaikuttamaan, palava mielenkiinto asioihin. Aikaisempien käsitysten mukaan hallituksen kokoamisessa ja erityisesti motivoinnissa on ongelmia. Hallituksella ei ole sopivia tai riittäviä kannustimia tehokkaan ja tulokselliseen työskentelyyn. (Valkama 2004, 186–187.) Kunnallisten yhtiöiden hallitukseen liittyvät tutkimustulokset ovat taulukossa 12.

TAULUKKO 12 Tutkimustulokset, yhtiön hallitus

<p>Tutkimustulokset, yhtiön hallitus</p> <p>Yhteisiä käsityksiä Hallituksen valintamenettely ja kokoonpano Tehtävät Osaaminen Palkitseminen</p> <p>Uusia käsityksiä Motivaatio hallitustyöhön: halu vaikuttaa, mielenkiintoista, mukavaa ja hyödyllistä</p>

Hallitustyöskentely

TAULUKKO 13 Tutkimustulokset, hallitustyöskentely

<p>Tutkimustulokset, hallitustyöskentely</p> <p>Yhteisiä käsityksiä Hallituksen kokoontuminen Hallituksen puheenjohtaja Yhteistyö</p> <p>Uusia käsityksiä Hallitustyöskentelyssä tärkeää: Yhtiössä ei harjoiteta puoluepolitiikkaa Säilyttää tyyneys ja järkevyyden Luottamus (tieto siitä), että päätöksenteko menee tietyllä tavalla Kaupunkiorganisaatiossa mukana olo hyödyttää hallitustyöskentelyä</p>

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Tutkimustulosten mukaan kunnallisten yhtiöiden hallitustyöskentelyssä ilmeni uusia käsityksiä koskien sitä, mikä hallitustyöskentelyssä on tärkeää: yhtiössä ei harjoiteta puoluepolitiikkaa, säilyttää tyyneys ja järkevyyden, tieto siitä, että päätöksenteko menee tietyllä tavalla ja kaupunkiorganisaatiossa mukana olo hyödyttää hallitustyöskentelyä. Hallitustyöskentelyä koskevat tutkimustulokset ovat taulukossa 13.

Yhtiön johto

Uusia käsityksiä yhtiön johdosta ei ilmennyt. Yhtiön johtoon liittyviä yhteisiä käsityksiä ilmeni seuraavissa asioissa: yhtiön johdon tehtävissä, osaamisessa, arvioinnissa ja palkitsemisessa (Hirvonen ym. 2003). Yhteisiä käsityksiä ilmeni lisäksi sisäisessä yrittäjyydessä (Geisler 1993, 52), oikeudenmukaisuudessa, luottamuksessa ja etiikassa (Kickul ym. 2005, 205, 215). Tutkimustulokset ovat tiivistettynä taulukkoon 14.

TAULUKKO 14 Tutkimustulokset, yhtiön johto

<p>Tutkimustulokset, yhtiön johto</p> <p>Yhteisiä käsityksiä Osaaminen Arviointi ja palkitseminen Sisäinen yrittäjyys Oikeudenmukaisuus, luottamus ja etiikka</p> <p>Uusia käsityksiä Ei uusia käsityksiä</p>

5.4.4 Henkilöstö

Yhtiön voimavara ja sen ohjaus

Uusi käsitys ja sen pohdintaa

Tutkimustulosten perusteella ilmeni yksi uusi käsitys: pitää tehdä bisnestä, jossa raha ei liiku, se on kova ympäristö. Työskentely-ympäristö on haasteellinen: liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta ovat yhdessä. Tässä on kysymys kaupungin yhtiön toimialasta, joka nähdään yleishyödyllisenä toimialana ja jonka pitää uusiutua asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Henkilöstöön yhtiön voimavarana liittyvät tutkimustulokset ovat taulukossa 15.

TAULUKKO 15 Tutkimustulokset, yhtiön voimavara ja sen ohjaus

Tutkimustulokset, yhtiön voimavara ja sen ohjaus
<p>Yhteisiä käsityksiä Tärkein kilpailutekijä yrityksen menestyksen kannalta Luottaminen, hyvinvoinnista ja viihtyisyydestä huolehtiminen Lojaalisuus yritystä kohtaan Ihmiä ei saa jättää vain itsensä johdettavaksi, mutta johtaminen ei saa nousta itsekkeisistä tarpeista</p>
<p>Uusia käsityksiä Työskentely-ympäristö haasteellinen: liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta yhdessä.</p>

Henkilöstön palkitseminen

Uusia käsityksiä henkilöstön palkitsemisesta ei näiden tutkimustulosten perusteella ole. Yhteisiä käsityksiä henkilöstön palkitsemisessa ilmeni käsityksissä, jotka koskivat henkilöstön bonusjärjestelmää ja muuta palkitsemista (vrt. Hirvonen ym. 2003; Antoncic & Antoncic 2011, 85). Henkilöstön palkitsemiseen liittyvät tutkimustulokset on tiivistetty taulukkoon 16.

TAULUKKO 16 Tutkimustulokset, henkilöstön palkitseminen

Tutkimustulokset, henkilöstön palkitseminen
<p>Yhteisiä käsityksiä Erilaiset bonuspalkat Positiivinen viestintä</p>
<p>Uusia käsityksiä Ei uusia käsityksiä</p>

5.4.5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta

Uusi käsitys ja sen pohdinta

Yrittäjyydestä kansantalouden näkökulmasta ilmeni yksi uusi käsitys: kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioita. Käsitys poikkeaa aikaisemmista käsityksistä näkökulmansa vuoksi. Yrittäjyyttä ja aluekehitystä ajatellaan teoriassa

enemmänkin kunnan sisällä tapahtuvana eheyttävänä ja kasvua lisäävänä voimana. Tämä uusi käsitys luo enemmän mielikuvaa siitä, että kaupunki toimii yrittäjänä suhteessa muihin kuntiin ja sen ulospäin antama kuva on merkityksellinen. Yrittäjyyteen kansantalouden näkökulmasta liittyvät tutkimustulokset on tiivistetty taulukkoon 17.

TAULUKKO 17 Tutkimustulokset, yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta

Tutkimustulokset, yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta
Yhteisiä käsityksiä Yhteiskuntavastuu Alueelliset erot Yrittäjyyden edistäminen
Uusia käsityksiä Yrittäjyys ja aluekehitys: Kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioita

Yrittäjyys ilmiönä

Aikaisemman teorian kanssa yhteisiä käsityksiä ilmeni sisäisen yrittäjyyden käsityksissä. Niitä ilmeni käsityksissä kimmokkeen vaikutuksesta yrittäjyyteen sekä yrityksen arvoihin liittyvissä käsityksissä. Tuloksissa ei ilmennyt yrittäjyydestä ilmiönä uusia käsityksiä. Yrittäjyyteen ilmiönä liittyvät tutkimustulokset ovat taulukossa 18.

TAULUKKO 18 Tutkimustulokset, yrittäjyys ilmiönä

Tutkimustulokset, yrittäjyys ilmiönä
Yhteisiä käsityksiä Yrityksen arvot Sosiaalinen keksintö Ympäristö ja organisaatio Sisäinen kimmoke
Uusia käsityksiä Ei uusia käsityksiä

Omistajuus ilmiönä

Uusi käsitys ja pohdintaa

Kaupungin yhtiöiden käsitykset omistajuuden ilmiöstä sisältää tutkimuksen mukaan uuden käsityksen: tämä ei toimisi, jos kaupunki ei omistaisi tätä. Tätä uutta käsitystä nimitetään tässä seuraavanlaisesti: kaupunki omistajana on toiminnalle elinehto. Se pohjautuu lailliseen omistajuuteen, mutta vaikuttaa voimakkaana ilmaisuna tunteisiin ja sen myötä toimintaan monella eri taholla. Tutkimustulokset, jotka liittyvät omistajuuteen ilmiönä, ovat taulukossa 19.

TAULUKKO 19 Tutkimustulokset, omistajuus ilmiönä

Tutkimustulokset, omistajuus ilmiönä
Yhteisiä käsityksiä Omistuksen ohjaus Oikeus johonkin
Uusia käsityksiä Kaupunki omistajana on toiminnalle elinehto

5.4.6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden tunteen kokeminen

Uusi käsitys ja sen pohdinta

Tutkimustulosten mukaan kunnallisten yhtiöiden yrittäjyyden tunteen kokemisesta ilmeni uusi käsite: näyttäminen. Tunne syntyy tilanteessa, jossa on halu näyttää pärjääminen, menestyminen tai jokin muu lisäarvoon yhdistetty etu. Näyttämisen haluun vaikuttaa esimerkiksi ulkopuolinen vastustus, joka saa alkuun tämän yrittäjyyteen liitettävän tunteen. Yrittäjyyteen liitetyt tunteita sisältävät käsitykset sisältyvät elämänhallinnan tunteeseen lukuun ottamatta innovatiivisuutta ja intuitiivisuutta sekä riskinottohalua. Yrittäjyyden tunteen kokemiseen liittyvät tutkimustulokset on esitetty taulukossa 20.

TAULUKKO 20 Tutkimustulokset, yrittäjyyden tunteen kokeminen

Tutkimustulokset, yrittäjyyden tunteen kokeminen
Yhteisiä käsityksiä Elämänhallinnan tunne Yrittäjyyteen liitetyt, tunteita sisältävät käsitykset
Uusia käsityksiä Näyttäminen

Omistajuuden tunteen kokeminen

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Kunnallisten yhtiöiden omistajuuden tunteeseen liittyen tuloksista ilmeni kaksi uutta käsitettä: ylpeys ja rakkaus. Aikaisemman teorian mukaan näitä lähinnä ovat käsitteet identiteetti, minäkuvan hallinta ja itsetunto. Nämä eivät anna tarkkaa kuvaa tutkimuksessa esille nousseista omistajuuden tunteeseen yhdistettävistä käsitteistä: ylpeyden aihe, tämä on arvokas alue ja paikka, minä olen täältä ja rakkaus kotiseutua kohtaan. Omistajuuden tunteen kokemiseen liittyvät tutkimustulokset on esitetty taulukossa 21.

TAULUKKO 21 Tutkimustulokset, omistajuuden tunteen kokeminen

Tutkimustulokset, omistajuuden tunteen kokeminen
Yhteisiä käsityksiä
Vastuullisuus
Kohteen kontrollointi, tarkka tunteminen ja itsensä likoon laittaminen
Vaikuttaminen
Mielihyvä ja mukavuus
Oma paikka, kotoisuus, tuttuus ja turvallisuus
Yhteenkuuluvuus
Sitoutuminen
Uusia käsityksiä
Ylpeys
Rakkaus

5.4.7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjyys ja kannattava toiminta

Uusi käsitys ja sen pohdintaa

Yrittäjyyden ja kannattavan toiminnan tarkastelussa ilmeni uusi käsitys: asiakas on kantava voima. Yrittäjyyteen liittyvä uudistuminen, innovaatio ja kehittäminen sisältävät keskeisenä käsityksenä asiakkaan. Uusi käsitys ei ole kritiikitön. Merkitykselliseksi uuden käsityksen tekee se, että se ilmeni henkilöstön edustajien käsityksistä. Yrittäjyyteen ja kannattavaan toimintaan liittyvät tutkimustulokset on esitetty taulukossa 22.

TAULUKKO 22 Tutkimustulokset, yrittäjyys ja kannattava toiminta

Tutkimustulokset, yrittäjyys ja kannattava toiminta
Yhteisiä käsityksiä
Voiton maksimointi, tuottoa omistajalle
Yrittäjämäinen käyttäytyminen, mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen
Liiketoimintaosaaminen
Kyky saada muut mukaan
Yrittäjyys on muutosta ja sitä ylläpitävä voima
Yrittäjä innostaa, tunnistaa ja luo, kokoaa ja koordinoi uusia yhdistelmiä voiton saamiseksi
Yrittäjyyden johtaminen: innovaatioiden elvyttäminen
Organisaation taho
Yksilötaso: halu saada aikaan jotain
Riskinottokyky
Virheiden tekemisen mahdollisuus
"Silmät auki" maailmaa seuraten, uusien mahdollisuuksien luominen
Uusia käsityksiä
Uusien mahdollisuuksien luominen: asiakas on kantava voima

Hyvä omistajuus

Uusia käsityksiä ja niiden pohdintaa

Tutkimustuloksissa uutena käsityksenä hyvästä omistajuudesta ilmenivät pääoman käytön tehokkuuteen kunnallisessa osakeyhtiöissä liitettävät merkitykset: uusien työpaikkojen luominen, paikkakunnan asioiden kehittäminen tai eteenpäin vieminen. Käsitykset eivät sellaisenaan ole uusia, mutta pääoman tehokkaaseen käyttöön liitettynä niistä ei ilmene aikaisempaa tutkimustietoa. Vapautteen ja vastuuseen liittyvä uusi käsitys lisää alkuperäiseen käsitykseen ”tuen päättäjiltä”. Uusi käsitys on ”vapaus ja vastuu, johon kunnallisissa osakeyhtiöissä liittyy tuki päättäjältä”. Erityistä arvoa antaa se, että tämä merkityksellinen käsitys ilmeni henkilöstön edustajien käsityksissä. Hyvään omistajuuteen liittyvät tutkimustulokset on tiivistetty taulukkoon 23.

TAULUKKO 23 Tutkimustulokset, hyvä omistajuus

Tutkimustulokset, hyvä omistajuus
Yhteisiä käsityksiä Pääoman käytön tehokkuus, nettohyöty Vastuullisuus Eettisyys Auttaa selviytymään, pitää huolta Kärsivällisyys pitkällä tähtäimellä Kyky ja halu
Uusia käsityksiä Pääoman käytön tehokkuuteen yhdistettynä: Työpaikkojen luominen Eteenpäin pääsy Paikkakunnan kehittäminen Vastuu ja vapaus, johon liittyy päättäjän tuki

5.5 Yhteenveto empiirisen vaiheen toteutuksesta

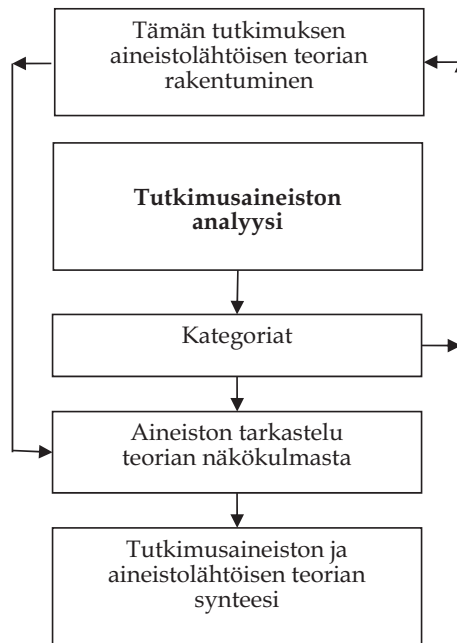
Empiirisen vaiheen toteutuksen keskiössä on tutkimusaineiston analyysi, jonka avulla rakentuu tutkimusaineiston pohjalta tämän fenomenografisen tutkimuksen kategoriat. Ne ovat hierarkkisessa suhteessa keskenään (Uljens 1989, 50–51). Näiden vaiheiden aikana muodostuu tutkimuksen aineistolähtöinen teoria. Sen jälkeen aineistoa tarkastellaan aineistolähtöisen teorian näkökulmasta, jota seuraa synteesi. Synteessin tuloksena ilmenee tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Ne ovat tämän tutkimuksen marginaalisia ilmaisuja, joilla on tutkimuksen kannalta laadullinen relevanssi. (Ahonen 1994, 127; Nokso-Koivisto 2010, 87).

Empiirisen vaiheen toteutusta voidaan tarkastella koodauksen näkökulmasta. Koodaus alkaa avoimella koodauksella tutkimusaineiston analyysivaiheessa. Se jatkuu merkityskategorioiden rakentumiseen aksiaalisen koodauksen kautta, jonka jälkeen tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteessissä valikoivaan koodaukseen. Tällä tavoin analyysin yksittäisten vaiheiden ymmär-

täminen lisääntyy. (Strauss & Corbin 1990, 61–74; Rouvinen 2007, 63.) Ymmärtämistä voidaan kuvata hermeneuttisen kehän avulla. (Varto 1992, 69.)

Tutkimuksen käytännölle laadullisuus ja ”connoisseurship” vaatimus tarkoittavat sitä, että tutkimusaineiston tulkinta ei ole mikään kertasuoritus, vaan tutkijan on hyvä seurustella aineistonsa kanssa jatkuvasti, ensin merkityksiä tulkitessaan, sitten aineistoa luokitellessaan ja vielä raporttia kirjoittaessaan. (Ahonen 1994, 125.)²¹

Empiirisen vaiheen toteutuksen esittäminen lineaarisessa muodossa tapahtumien sarjana antaa tapahtumista pelkistetyn kuvan, mutta sen avulla on yksinkertaista selvittää empirian toteutus. Todellisuudessa meneillään saattaa olla useita prosesseja yhtäaikaisesti tai sitten tutkimustyön aikana joudutaan palaamaan aikaisempaan vaiheeseen, koska ymmärrys siitä on lisääntynyt. Yhteenveto empiirisen vaiheen toteutuksesta on pelkistettynä kuviossa 39.



KUVIO 39 Yhteenveto empiirisen vaiheen toteutuksesta

²¹ Connoisseurship tarkoittaa ”tuntijuus” (Ahonen 1994, 124).

6 VASTAUKSET TUTKIMUSONGELMIIN JA TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen pääongelmaan ja kolmeen alaongelmaan. Tutkimusongelmiin vastaavia uusia käsityksiä on esitetty kuviossa 40. *Kursivoitu teksti tarkoittaa tutkimuksessa esillä olevia uusia käsityksiä.*

6.1 Yrittäjyys ja omistajuus kunnallisissa osakeyhtiöissä

Yrittäjyys ja omistajuus -käsitykset kunnallisissa osakeyhtiöissä liittyvät tutkimuksen pääongelmaan. Keskeisiä käsityksiä tässä kohdin ovat kunnallisten yhtiöiden toiminta, omistajaohjaus ja yhtiökokous, yhtiön johto ja hallitus sekä henkilöstö.

Miten kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstö, johto ja hallituksen jäsenet käsittävät yrittäjyyden sekä omistajuuden?

Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Tutkimuksen tulosten mukaan aikaisemmista käsityksistä poikkeavana uutena käsityksenä korostui kunnallisten yhtiöiden tehtävänä *"paikkakunnan veto-voiman lisääminen"*. Aikaisempien käsitysten mukaan kunnallisten yhtiöiden tehtävänä on hoitaa palveluita, joita muut eivät hoida. Toinen keskeinen kunnallisten yhtiöiden tehtävä on tukea elinkeinotoimintaa. (Puttonen 2002.) Nämä aikaisemmissa käsityksissä esillä olleet kunnallisten yhtiöiden tehtävät ovat yhteisiä käsityksiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Yhteisiä käsityksiä ilmeni myös kunnallisten yhtiöiden toimialojen kohdalla, joita ovat seuraavat: perinteiset yhtiöt, elinkeinoa tukevat yhtiöt ja muut yhtiöt. Kunnallisten yhtiöiden toimialojen nimet saattoivat vaihdella tämän tutkimuksen tuloksissa.

**Vastaus tutkimuksen pääongelmaan:
uusia käsityksiä, yrittäjyys ja omistajuus kunnallisissa osakeyhtiöissä**

Kunnallisten yhtiöiden toiminta	Omistajaohjaus ja yhtiökokous	Yhtiön hallitus ja johto	Henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> • Toimialat ja niiden tehtävät: <i>Paikkakunnan vetovoiman lisääminen</i> • Toiminnan edut <i>Kunnan kilpailukyky</i> • Toiminnan haasteet <i>Toimintaohjeet puuttuvat</i> <i>Tiedon julkisuus</i> <i>Yrityksen mahdollisuuksista vähän kokemusta</i> • Mahdollisuuksien kehittäminen <i>Toimintaohjeet kunnan yritystoiminnalle</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Omistajaohjaus, sisäinen valvonta-järjestelmä vähäistä: <i>Muodollinen ja perustuu luottamukseen Omistajalta vähän toimintaohjeita</i> <i>Varsinaista konserni-valvontaa ei ole</i> • Omistajaohjauksen merkitys: <i>Yhtiöllä tärkeä rooli asiantuntijana</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtiön hallitus, motivaatio hallitustyöhön: <i>Halu vaikuttaa</i> <i>Mielenkiinto</i> <i>Toiminta mukavaa ja hyödyllistä</i> • Työskentelyssä tärkeää: <i>Yhtiössä ei harjoiteta puoluepolitiikkaa</i> <i>Säilyttää tyyneys ja järkevyyttä</i> <i>Luottaminen, että päätöksenteko menee tietyllä tavalla</i> <i>Kaupunkioorganisaatiossa mukana olo</i> <i>hyödyttää työskentelyä</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Työskentely-ympäristö haasteellinen: <i>Liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta yhdessä</i>

**Vastaukset tutkimuksen alaongelmiin:
uusia käsityksiä, yrittäjyyden ja omistajuuden**

merkitys ja tarkoitus	tunteen kokeminen	toiminnan ilmeneminen
<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta: <i>Kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioita</i> • Omistajuus ilmiönä: <i>Kaupunki omistajana on toiminnan elinehto</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyyden tunteen kokeminen: <i>Näyttäminen</i> • Omistajuuden tunteen kokeminen: <i>Ylpeys</i> <i>Rakkaus</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyys ja kannattava toiminta, uusien mahdollisuuksien luominen: <i>Asiakas on kantava voima</i> • Hyvä omistajuus, pääomankäytön tehokkuus ja nettohyöty: <i>Työpaikkojen luominen</i> <i>Eteenpäin pääsy</i> <i>Paikkakunnan kehittäminen</i> <i>Vastuu ja vapaus:</i> <i>Lisäksi tarvittava tuki päättäjiltä</i>

Kunnallisten yhtiöiden toiminnan eduissa uutena käsityksenä tässä tutkimuksessa ilmeni *"kunnan kilpailukyky"*. Tämä yrittäjyyteen liittyvä käsitys ilmentää sitä asiaa, että kaupungin tulee olla kilpailukykyinen muihin kuntiin nähden. Kunnallisten yhtiöiden uskotaan vastaavan tähän kilpailuun, jossa vaaditaan yritystoiminnalle tyypillisiä toimintatapoja ja markkinalähtöistä ajattelutapaa. Aikaisemmissa käsityksissä ilmenee melkein vastaava käsitys: toiminnan markkinalähtöisyys (Heinonen & Leiwo 1998). Uusi käsite, *"kunnan kilpailukyky"*, kuvaa enemmän tilannetta, jossa kunnat kilpailevat muiden kuntien kanssa esimerkiksi ulkopuolisesta rahoituksesta ja avustuksesta sekä kuntiin tarjolla olevista uusista toimialoista. Tässä tutkimuksessa ilmeni kaksi käsitystä, jotka ovat yhteisiä aikaisempien käsitysten kanssa. Ensinnäkin kunnallisten yhtiöiden etuna nähdään päätöksen teon nopeus, ja toiseksi kunnallisten yhtiöiden avulla saavutetaan toiminnan joustavuus (Heinonen & Leiwo 1998).

Kunnallisten yhtiöiden toiminnan haasteissa uusia käsityksiä edustavat tässä tutkimuksessa seuraavat käsitykset: *"toimintaohjeet puuttuvat"*, *"tiedon julkisuus"*, *"yritysten mahdollisuuksista vähän kokemusta"*. *"Toimintaohjeiden puuttuminen"* on tutkimustulosten mukaan kunnan yhtiöiden haasteeksi luettava käsite. Toinen käsite *"tiedon julkisuus"* sisältää kaksi näkökulmaa, ajan ja asian näkökulman. Ajalla tarkoitetaan tässä sitä, että kunnallisessa yhtiössä tiedon julkaisemista joudutaan pohtimaan esimerkiksi silloin, kun yritys tekee kauppaa markkinalähtöisen yrityksen kanssa. Asian näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että julkisuuteen tulleet asiat eivät aina vastaa todellisuutta. Kolmas uusi käsitys on *"yritysten mahdollisuuksista vähän kokemusta"*. Tällä ei tarkoiteta yritysjärjestelyihin liittyvää kokemusta vaan esimerkiksi yritysfuusiota tai vastaavaa toimintaa. Aikaisempien käsitysten mukaisia yhteisiä käsityksiä ilmeni kaksi: ensinnäkin kunnan yhtiöllä on omat rajoituksensa, ja toiseksi poliittinen valta ja yritystoiminta yhdessä saattavat luoda omat haasteet toiminnalle. (Anttiroiko & Tiura 1997.)

Kunnallisten yhtiöiden mahdollisuuksien kehittämisessä ilmeni yksi uusi käsitys: *"toimintaohjeet kunnan yritystoiminnalle"*. Kunnan yhtiöiden mahdollisuuksien kehittämiseen ehdotetaan toimintaohjeita, *"pelisäännöt"*, jotka ohjaavat kunnan harjoittamaa yritystoimintaa. Toimintaohjeita voisi olla esimerkiksi seuraavista aiheista: kunnan yritysten harjoittamat toimialat ja tehtävät, rahoituspäätökset sekä kunnallisten yhtiöiden toimintaohjeet siitä, milloin yhtiö myydään, lopetetaan tai siirretään yksityiselle sektorille. Mahdollisuuksien kehittämiseen liittyen tuloksissa oli yksi aikaisempien käsitysten kanssa samanlainen käsitys, eli miten kunta mahdollisesti tulevaisuudessa säilyttää perusominaisuutensa (Anttiroiko & Hoikka 1999).

Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Kunnallisten yhtiöiden omistajaohjauksesta ja yhtiökokouksesta ei tutkimuksen tuloksista löytynyt uusia käsityksiä. Aikaisempien tutkimusten mukaisia yhteisiä käsityksiä löytyi seuraavissa käsityksissä: yhtiökokouksen kokoontumisesta, yhtiökokouksen tehtävissä (Hirvonen ym. 2003) sekä yhtiökokouksen edustuksessa (Saarela & Sainio 1991).

Omistajaohjaukseen liittyviä uusia käsityksiä on tutkimuksen mukaan sisäisessä valvontajärjestelmässä. Tutkimuksen mukaan se saattaa olla kunnallisissa yhtiöissä *"muodollinen ja perustua luottamukseen"*, *"omistajalta tulee vain vähän toimintaohjeita"* tai *"varsinaista konsernivalvontaa ei ole"*. Omistajaohjaukseen liittyviä yhteisiä käsityksiä aikaisempien käsitysten kanssa ovat omistajaohjaukseen liitetty tiedonkulku ja yhtiökokous (Hirvonen ym. 2003).

Omistajaohjauksen merkitykseen liitettiin tutkimuksessa uutena käsityksenä se, että *"yhtiöllä on tärkeä rooli asiantuntijana"* tiedonkulussa. Kunnallinen yhtiö nähdään asiantuntijana omalla alallaan. Omistajaohjauksen merkitykseen liitettäviä yhteisiä käsityksiä ovat seuraavat: asiat pitää hoitaa hyvin, tulevaisuuden suunnitelmien tekeminen, luottamus ja omistajan kiinnostus yhtiötä kohtaan on tärkeä, omistaja tarvitsee tiedon yhtiöstä sekä tiedon tulee kulkea molempiin suuntiin. (Hirvonen ym. 2003.)

Yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallitukseen liittyvät uudet käsitykset koskevat kunnallisen yhtiön hallitukseen hakeutuvien motivaatiota: *"halu vaikuttaa toimintaan"*, *"toiminta on mielenkiintoista"* ja *"mukavaa ja hyödyllistä toimintaa"*. Aikaisempien käsitysten mukaan hallituksen kokoamisessa ja siinä erityisesti motivoinnissa nähdään lähinnä ongelmia, sillä hallituksella ei ole sopivia tai riittäviä kannustimia tehokkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn (Valkama 2004). Aikaisempien käsitysten kanssa yhteisiä oli tulosten mukaan seuraavissa käsityksissä: hallituksen valintamenettely ja kokoonpano, hallituksen tehtävät ja osaaminen sekä hallituksen palkitseminen (Hirvonen ym. 2003). Palkitsemisen kohdalla yhteistä aikaisemmissa käsityksissä ja tämän tutkimuksen tuloksissa oli siinä, että palkitseminen ymmärrettiin tärkeänä tekijänä kunnallisten yhtiöiden hallituksessa. Näin palkitseminen on yhteinen aikaisempien käsitysten kanssa, vaikkakaan palkitsemisjärjestelmä ei ole viitekehysten suositusten mukainen.

Yhtiön hallitustyöskentelyyn liittyviä uusia käsityksiä ovat hallitustyöskentelyssä tärkeäksi koetut käsitykset: *"yhtiössä ei harjoiteta puoluepolitiikkaa"*, *"tulee säilyttää tyyneys ja järkevyy"*, *"luottamus siitä, että tieto menee tietyllä tavalla"* ja *"kaupunkioorganisaatiossa mukanaolo hyödyntää hallitustyöskentelyä"*. Tutkimuksen tuloksissa ilmenneet käsitykset voidaan nähdä uusina lähinnä siksi, että ne ovat yksityiskohtaisempia käsityksiä hallitustyöskentelyssä tärkeänä koetuista asioista verrattuna aikaisempaan viitekehukseen (vrt. Hirvonen ym. 2003). Tutkimuksessa ilmeni yhteisiä käsityksiä siinä, miten hallitus kokoontuu, sekä hallituksen puheenjohtajaan liitetyissä käsityksissä ja hallitustyöskentelyyn liittyvässä yhteistyössä (Hirvonen ym. 2003).

Yhtiön johtoon liittyvissä käsityksissä ei tämän tutkimuksen mukaan ilmennyt uusia käsityksiä. Johdon arvioinnissa ja palkitsemisessä ilmeni kaksi viitekehuksesta poikkeavaa käsitystä: *"palkitseminen ihmisen tyytyväisyyden kautta"* ja *"palaute asiakkailta"*. Viitekehysten mukaisissa käsityksissä (Hirvonen ym. 2003) ei oteta kantaa tämääntapaisiin palkitsemisjärjestelmiin. Aikaisempien tutkimusten mukaan on kuitenkin todisteita siitä, että työpaikan ihmissuhteet, työilmapiiri, positiivinen viestintä ja tiedon saanti toimivat palkitsevina tekijöinä

työssä (Antoncic & Antoncic 2011, 85). Tässä tutkimuksessa ilmenneet käsitykset voidaan siten katsoa olevan yhteisiä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa.

Henkilöstö

Kunnallisen yhtiön henkilöstö nähdään tässä tutkimuksessa voimavarana. Uusi käsitys liittyy työskentely-ympäristön haasteellisuuteen: *”liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta ovat yhdessä”*. Tässä on kysymys kaupungin yhtiön toimialasta, joka nähdään yleishyödyllisenä toimialana. Tämän ympäristön tulee jatkuvasti uusiutua asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Yhteisiä käsityksiä aikaisempien käsitysten kanssa on nähtävissä siinä, että henkilöstö nähdään tärkeänä kilpailutekijänä yrityksen menestyksen kannalta. Yhteisenä käsityksenä voidaan nähdä tärkeänä pidetty luottamus henkilöstöön, henkilöstön hyvinvointi ja viihtymisestä huolehtiminen sekä henkilöstön lojaalisuus yhtiötä kohtaan. (Antoncic & Antoncic 2011.) Lisäksi työn tukemisen tärkeys on yhteinen käsitys (Tienari 2008).

Henkilöstön palkitsemiseen liittyviä uusia käsityksiä ei tässä tutkimuksessa ilmennyt. Palkitsemiseen liittyviä yhteisiä käsityksiä aikaisempien käsitysten kanssa ovat käsitykset erilaisista bonusjärjestelmistä (Hirvonen ym. 2003) ja positiivisen viestinnän merkitys palkitsemisessä (Antoncic & Antoncic 2011). Yhteisillä käsityksillä ei tarkoiteta välttämättä sitä, että palkitsemisjärjestelmät ovat käytössä kunnallisissa osakeyhtiöissä. Tässä tutkimuksessa ovat esillä erilaiset käsitykset, joita tutkimukseen osallistuvilla on palkitsemisesta.

6.2 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitykseen ja tarkoitukseen liittyvät käsitykset vastaavat ensimmäiseen tutkimuksen kolmesta alaongelmasta. Tutkimuksessa käsitysten tarkastelu jakautuu seuraavanlaisesti: yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta sekä yrittäjyys ja omistajuus ilmiönä.

Miten henkilöstö, yhtiön johto ja hallituksen jäsenet käsittävät yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksen ja tarkoituksen?

Yrittäjyydestä kansantalouden näkökulmasta ilmeni yksi uusi käsitys: *”kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioita”*. Käsitys poikkeaa aikaisemmista käsityksistä näkökulmansa vuoksi. Yrittäjyyttä ja aluekehitystä ajatellaan teoriassa enemmänkin kunnan sisällä tapahtuvana eheyttävänä ja kasvua lisäävänä voimana. Uuden käsityksen mukaisesti kaupunki toimii yrittäjänä suhteessa muihin kuntiin. Sen ulospäin antama kuva itsestään on tämän tutkimuksen tulosten mukaan merkityksellinen ja *”ratkaisee monia asioita”*. Yhteisiä käsityksiä aikaisempien käsitysten kanssa ovat ensinnäkin yrityksen yhteiskuntavastuu (Hirvonen ym. 2003), yrittäjyyteen liitetyt alueelliset erot (Hietala 1987) sekä yrittäjyyden edistämiseen liitetyt käsitykset (Nurmi 2004).

Yrittäjyydestä ei ilmiönä ole uusia käsityksiä. Yhteisiä käsityksiä aikaisempien kanssa ilmeni yrityksen arvoihin liittyvissä käsityksissä (Hirvonen ym.

2003). Niiden mukaan yhtiön toimintaa hoidetaan kuten omaa yritystä. Lisäksi kunnallisten yhtiöiden tavoite on toimia kuten yksityisten yritysten. Työtä tehdään kuten yrittäjä omassa yrityksessään. Yrittäjyyteen liitetään sosiaalisia piirteitä, joiden avulla organisaatio kulkee kohti parempaa elämää. Se vaatii vapautta organisaatiossa niin, että kykyjä voidaan käyttää monipuolisemmin hyväksi. (Koiranen & Pohjansaari 1994). Yritysympäristö ja organisaation merkitys yrittäjyydessä on merkittävä (Antoncic & Hisrich 2001). Lisäksi yhteisiä käsityksiä aikaisempien kanssa ovat sellaiset käsitykset, jotka viittaavat sisäisen kimmokkeen vaikuttavan yrittäjyyteen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Tässä tutkimuksessa esimerkkeinä kimmokkeesta voidaan pitää rahan puutetta, ulkopuolista vastustusta (esimerkiksi poliittinen vastus) sekä kovaa elämän kokemusta.

Omistajuuden ilmiöstä on tässä tutkimuksessa uusi käsitys: *”kaupunki omistajana on toiminnalle elinehto”*. Tämä uusi käsitys pohjautuu lailliseen omistajuuteen. Kaupunki joutuu omistajan ja yrittäjän asemaan sellaisissa yrityksissä, joilla ei olisi toimintaedellytyksiä ilman kaupungin omistajuutta. Omistajuuteen ilmiönä liitettuja yhteisiä käsityksiä löytyi omistuksen ohjaukseen liittyvissä käsityksissä (Monks & Minow 1995). Näitä käsityksiä ilmaistiin tässä tutkimuksessa esimerkiksi seuraavanlaisesti: *”omistajan edustajana hoidetaan kuin omaa hommaa”, ”pitää olla omistajan fokus asioihin”, ”jos omistaja päättää, niin se toteutuu”*. Yhteistä aikaisemman teorian kanssa löytyi myös omistajuuden oikeudellisesta käsityksestä (Pierce ym. 1991). Tässä tutkimuksessa se ilmaistiin seuraavanlaisesti: *”olen kaupungin osakas, asun täällä, maksan veroni ja teen työtä paikkakunnan eteen”*. Tämä käsitys on ymmärrettävissä oikeutena kohteen arvoon ja vaikuttamiseen sekä tietoon kohteen tilasta.

6.3 Yrittäjyyden ja omistajuuden kokeminen tunteena

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteena kokemisen käsitykset vastaavat toiseen tutkimuksen kolmesta alaongelmasta. Tutkimuksessa käsitysten tarkastelu kohdistuu ensiksi yrittäjyyden tunteen kokemiseen liittyvien käsitysten tarkasteluun. Toiseksi tarkastellaan omistajuuden tunteen kokemiseen liittyviä käsityksiä.

Miten he kokevat yrittäjyyden ja omistajuuden tunteena?

Tutkimuksen mukaan yrittäjyyden tunteen kokemiseen liittyviä uusia käsityksiä löytyi yksi: *”näyttäminen”*. Tunteen kokeminen voi esiintyä tilanteessa, jossa on halu näyttää pärjääminen, menestyminen tai jokin muu lisäarvoon yhdistetty etu. Tutkimuksessa ilmeni, että näyttäminen vaatii kumppanikseen kunnianhimon. Näyttämiseen liittyy oletettavasti jokin ulkoinen kimmoke (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Tässä tutkimuksessa yhteisiä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa ovat elämänhallinnan tunteeseen liitetyt käsitykset (Heikkilä 2006; Manka 2010) sekä yrittäjyyteen liitetyt, tunteisiin yhdistettävät käsitykset (Furnham 1992; Heikkinen 2007; Munne 2007). Nämä ovat verrannollisia kes-

kenään muuten paitsi innovatiivisuuden ja intuition kohdalla. Niitä ei mainita elämänhallintaan liittyvissä lähteissä, mutta ne ilmenevät yrittäjyyteen liitetyissä käsityksissä, joihin liittyy tunne. Lisäksi elämänhallinnan tunteeseen liittyy valmius riskinottoon, mutta ei riskin hakuisuus.

Omistajuuden tunteen kokemiseen liittyviä uusia käsityksiä löytyi kaksi: *”ylpeys”* ja *”rakkaus”*. Ylpeyden aihe liittyy tilanteeseen, jossa sitoutuminen pitkään kestäneeseen työhön kohteen hyväksi on ylpeyden aihe. Toinen ylpeyden tunteeseen liittyvä tilanne on tunne yhteenkuuluvuudesta paikkaan: *”tämän on arvokas alue ja paikka, minä olen täältä”*. Rakkauteen liittyvä tunne voidaan ymmärtää seuraavanlaisesta käsityksestä: *”rakkaus kotiseutua kohtaan”*. Omistajuuden tunteeseen liittyviä yhteisiä käsityksiä aikaisempien käsitysten kanssa ilmeni tämän tutkimuksen tuloksissa: vastuullisuus (Monks & Milow 1995), kohteen kontrollointi, tarkka tunteminen ja itsensä likoon laittaminen, vaikuttaminen, mielihyvä ja mukavuus, oma paikka, kotoisuus, tuttuus ja turvallisuus, yhteenkuuluvuus (Pierce ym. 2001) sekä työhön sitoutuminen (O’Driscoll ym. 2006).

6.4 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Yrittäjämäiseen toimintaan ja omistajuuteen liittyvät käsitykset vastaavat viimeiseen alaongelmaan tutkimuksen kolmesta alaongelmasta. Tutkimuksessa käsitysten tarkastelu jakautuu seuraaviin osa-alueisiin: yrittäjyys ja kannattava toiminta sekä hyvä omistajuus.

Miten henkilöstön, yhtiön johdon ja hallituksen jäsenten yrittäjämäinen toiminta ja omistajuus ilmenevät?

Yrittäjyyteen ja kannattavaan toimintaan liittyvä uusi käsitys tässä tutkimuksessa on *”asiakas on kantava voima”*. *”Sehän olisi tärkeää tässä, että saataisiin koko ajan jotain uutta ja jollain tavalla uusiuduttua. Pitäisi olla ideoita, joka vuodelle jotain erikoista, että saadaan taas porukkaa käymään. Sehän on kuitenkin se kantava voima se asiakas”*. Asiakkaan näkeminen kehittämistoiminnan kannattavana voimana on tässä yrittäjyyteen ja kannattavaan toimintaan liittyvä käsite. Tämä uusi käsite ei ole täysin kritiikitön uusien käsitysten joukossa. Yrittäjyyteen liittyvä käsitys asiakkaasta on aikaisemmissakin tutkimuksissa liitetty asiakaslähteisiin markkinoihin sekä sisäiseen yrittäjyyteen (vrt. Heinonen 1999). Tässä tutkimuksessa käsityksen tekee arvokkaaksi se, että se on kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstöä edustavan ryhmän käsityksiä.

Yhteisiä käsityksiä aikaisemman yrittäjyyteen ja kannattavaan toimintaan liitettävien käistysten kanssa ovat seuraavat käsitykset: voiton maksimointi ja tuotto omistajalle (Hirvonen ym. 2003), mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen vuorovaikutteisena prosessina, liiketoimintaosaaminen, kyky saada muut mukaan, yrittäjyys on muutosta ja sitä ylläpitävä voima (Bygrave 1997; Näsi & Neilimo 2006; Niittykangas 2011), yrittäjänä toimiminen (Amit ym. 1993), yrittäjyyden johtaminen, organisaation taholta, yksilötasolla (Hornsby

ym. 2002), riskinotto-kyky (Antoncić 2003), virheiden tekemisen mahdollisuus, "silmit auki" maailmaa seuraten, uusien mahdollisuuksien luominen (Anttiroiko & Tiura 1997).

Tutkimustulosten mukaan kunnallisissa yhtiöissä hyvään omistajuuteen liitettäviä uusia käsityksiä ovat "**pääoman käytön tehokkuuteen ja nettohyötyyn liittyvät aineettomat käsitykset**": "pystyy luomaan työpaikkoja", "paikkakunnan kehittäminen", "eteenpäin pääsy". Pääoman käytön tehokkuus ei kunnallisessa osakeyhtiössä aina liity eurojen lisääntymiseen. Tärkeään asemaan palvelujen ja kehittämistoiminnan ylläpitämisessä tulevat silloin muut pääoman käyttöön verrannolliset mittarit.

Toinen ilmennyt uusi käsitys on seuraava: "**vastuu ja vapaus tarvitsee tukea päättäjiltä**". Tämä käsitys liittyy tilanteeseen, jossa kunnallisen yhtiön toiminnassa täytyy kehittää jotain. Silloin hyvän omistajuuden sisältämä vastuu ja siihen liittyvä vapaus tarvitsevat tukea päättäjiltä. Tutkimuksessa tämä uusi käsitys ilmeni henkilöstön tasolla. Yhteisiä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa ovat tutkimuksen tuloksissa löytyneet: vastuullisuus, eettisyys, auttaa selviytymään ja pitää huolta sekä kärsivällisyys pitkällä tähtäimellä (Monks & Minow 1995). Hyvä omistajuus on vastuullista, kannattavaa ja yritteliästä. Vastuu rinnastetaan vapauteen. Lisäksi hyvä omistaja on kyvykäs ja halukas omistajuuteen (Koiranen 2007b).

7 DISKUSSIO

Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkastellaan arvioimalla tutkimuksen eri vaiheita. Sen jälkeen pohditaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista, kontribuutiota, tutkimuksessa esille tulleita kehittämiskohteita ja viimeiseksi jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa kuvataan ja pyritään ymmärtämään kunnallisissa osakeyhtiöissä työskentelevien ja sen toimintaan vaikuttavien ihmisten käsityksiä yrittäjyydestä ja omistajuudesta.

7.1.1 Tutkimuksen vaiheet

Teoriaosuudessa muodostettiin käsiteteoreettinen viitekehys tutkimuksen empiiriselle osalle, jossa analyysien avulla tuotiin tutkimuksen ilmiö teoriaan peilaten lähempään tarkasteluun. Fenomenografisena tutkijana perehdyin teoriaan ja tutustuin eri tutkijoiden teksteihin, joita vertasin omaan käsitteistööni. Viitekehysten lisäksi mukana on muita lähteitä, jotka valottavat aihetta hallintotieteiden näkökulmasta. Käytetty arvoketjumalli on alkujaan luotu yksityissektorin osakeyhtiöille omistajaohjauksen käytäntöjen kehittämiseen. Tutkimuksen viitekehystä tukevia lähteitä olen tarvinnut tarkastellessani henkilöstöä, sisäistä yrittäjyyttä tai psykologista omistajuutta. Varsinaisen viitekehysten lisäksi tuodut aikaisemmat käsitykset aiheesta ovat valikoituneet aineiston ja valittujen tutkimuskysymysten pohjalta, ja ne ovat tutkijan oman ymmärryksen mukaisia valintoja.

Teoreettisen perehtyneisyyden pohjalta tuotettiin ongelma-asettelu, jossa lähtökohdaksi muodostui tämän tutkimuksen ongelma. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, joissa haastateltiin kolmea eri ryhmää: kunnallisten osakeyhtiöiden hallituksen, johdon ja henkilöstön edustajia. Jokaiseen ryhmään

sisältyi kaksi avointa yksilöhaastattelua. Siinä toteutui fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluva aineiston hankinnan intersubjektiivisuus. Kun hain tietoa toisen ihmisen ajattelusta, prosessissa oli mukana koko ajan myös oma tietoisuuteni. (Ahonen 1994, 136.) Oman tietoisuuden mukana olo on fenomenografisen tutkimuksen edellytys. Siihen liittyvät riskit on selvitetty tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimustuloksissa pyrittiin objektiivisuuteen tiedostaen subjektiivisuuden ongelma. Tämän tavoitteen toteutumista on vaikea itse tutkijana arvioida. Sen vuoksi tutkimuksen aineistoa on mahdollisimman paljon lukijan nähtävänä tutkimuksen liitteessä 5 sekä aineiston tarkasteluvaiheessa teorian näkökulmasta.

Laadullisen tulkitsevan analyysin mukaisesti tulkinta kohdistui merkitysten tulkittamiseen. Tutkimuksessa mukana olevan teorian valossa tarkasteltiin aineistosta nousevia merkityksiä. Merkityksistä muodostui yhteensä seitsemän ylätasoa ja 19 alatasoa. Lisäksi aineiston analyysiprosessin aikana tulokset muodostuivat 290 merkitysyksiköstä, jotka yhdistin 108 merkityskategoriaksi. Kategoriat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa alenevassa järjestyksessä. Ensiksi on ylätasoa, sitten alatasoa, jonka jälkeen merkityskategoria ja viimeksi merkitysyksikkö. Niiden suhde ei perustu arvoon tai mittaan, vaan kategoriat nousevat aineistosta itsestään, ja ne on muodostettu helpottamaan ilmiön merkityksen ymmärtämistä. Kategoriat sisältävät tutkittavista ilmaisuista löydettyjä merkityksiä, joilla on teoreettiset yhteydet. Tässä yhteydessä tunnistin vaaran, että jokin ilmaisu pakotettaisiin sellaiseen kategoriaan, jossa ei ole riittävästi aineksia. Tämän välttämiseksi tutkittavien ilmaisut ovat esillä aineiston käsittelyn eri vaiheissa. Näin luokittelua voidaan jatkuvasti arvioida. Liitteenä olevassa aineistossa on ensimmäisestä ylätasoa mukana myös alkuperäisaineistoa. (Ahonen 1994, 144–147.) Kategorioiden nimeämiseen olen vaikuttanut tutkijana. Joku toinen tutkija olisi nimennyt kategoriat toisella tavalla. Tärkeimpänä tekijänä kuitenkin tutkimuskysymykset ovat vaikuttaneet ylätasoa kategorioiden nimeämiseen. Olen selvittänyt nimeämislogiikan tutkimuksen eri vaiheissa, jotta lukija ymmärtää, mitä nimillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Kategorioiden nimeämisellä ei ole niinkään merkitystä lopullisten uusien käsitysten löytymisessä. Kategoriat helpottavat tutkimustulosten esittämistä.

7.1.2 Tulosten kattavuus

Fenomenografisessa tutkimuksessa olennainen tarkoitus on saada mahdollisimman kattavasti esille tutkittavien erilaiset käsitykset ilmiöstä (Siltaoja & Takala 2003, 39). Merkitysyksiköitä esiintyi tutkimuksissa yhteensä 290 kappaletta. Nämä merkitysyksiköt ovat jakautuneet ylätasoa kategorioiden kesken seuraavalla tavalla: kunnallisten yhtiöiden toiminta 13,8 prosenttia, omistajaohjaus ja yhtiökokous 10,3 prosenttia, yhtiön hallitus ja johto 25,2 prosenttia, henkilöstö 8,3 prosenttia, yrittäjyyden sekä omistajuuden käsityksien merkitys ja tarkoitus 10,7 prosenttia, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen 13,8 prosenttia, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen 17,9 prosenttia. Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että eniten merkitysyksiköitä ilmenee yhti-

ön hallitusta ja johtoa käsittelevässä kategoriassa. Se on tutkimuksen viitekehyyksen mukainen tulos, sillä viitekehyyksen keskeisin osa muodostuu hallitusta käsittelevistä luvuista (Hirvonen ym. 2003, 17). Toiseksi eniten merkitysyksiköitä ilmenee yrittäjämäistä toimintaa ja omistajuuden ilmenemistä käsittelevässä kategoriassa. Vähiten merkitysyksiköitä ilmenee henkilöstöä käsittelevässä kategoriassa. Edellä esitetyn jakauman perusteella voidaan ajatella, että tulokset kattavat koko tutkimusalueen.

Toisena osa-alueena tarkastelen eri ryhmien osallisuutta kategorioiden merkitysten muodostumiseen. Kategorioiden merkitysten muodostumisessa on mukana hallituksen edustus (Ha) 47,2 prosenttia, johdon edustus (Jo) 33,3 prosenttia ja henkilöstön edustus (He) 19,4 prosenttia. Hallituksen edustuksen suurta osuutta selittää se, että sen osallisuus oli suurin aineistossa. Hallituksen edustus on mukana seitsemässä, johdon edustus kuudessa, henkilöstön neljässä ylätasoinen kategoriassa. Tämä selittyy sillä, että tutkimuksen viitekehyyksessä tarkastellaan yrityksen ohjausta omistajien näkökulmasta (Hirvonen ym. 2003, 23). Tulosten kattavuudesta on yhteenvedotaulukko liitteessä 3.

7.1.3 Tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen viitekehys on selkeä ja luo tutkimukselle vankan perustan. Viitekehyyksen näkökulma aiheeseen on kuitenkin haasteellinen. Siinä kuvattu toimintaympäristö käsittelee yksityissektorin yrityksiä ja pörssiyrityksiä. Kuntayhtiön toimintaympäristössä sisäisen yrittäjyyden ja psykologisen omistajuuden kuvaamisessa tarvittiin viitekehystä tukevia teorioita. Niiden valintaan ovat vaikuttaneet aineistosta nousseet käsitykset.

Tutkimuksen toimintaympäristö on tutkijalle entuudestaan tuttu, samoin tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Asetelmassa on vahvuutensa, sillä ilman sitä tutkimus olisi ollut joissain paikoin hankala toteuttaa. Haasteelliseksi toimintaympäristön tunteminen tulee siinä vaiheessa, kun tutkimuksen tuloksia tulkitaan. Ennakkokäsitykset saattavat olla niin vahvoja, että ne ohjaavat tutkimustuloksen painotusta. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei muodosteta hypoteesia, vaan tutkimustyöhön tulisi suhtautua ilman ennakko-oletuksia. Tutkijan tulkinnat on pyrittävä tuomaan esille vasta tutkimuksen diskussiovaiheessa.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiteettia arvioin tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä luvussa. Yhteenvedona voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden suurimpia haasteita on se, että tutkija ihmisenä tulkitsee ihmisten käsityksiä ilmiöstä. Siksi tässä tutkimuksessa on aineistoa mahdollisimman paljon esillä. Lukija voi seurata, miten analyysiprosessi on toteutettu ja tulokset muodostettu.

Laadullisen tutkimuksen haasteisiin liittyy aineiston runsaus sen käsitteilyvaiheessa. Käsitteilyyn kului suunniteltua enemmän aikaa. Jossain vaiheessa keskustelusta aineiston ja teorian välillä tuli vetää johtopäätökset. Aineistoon tutustumiseen menee paljon aikaa, ja siihen ei voi laatia liian tiukkaa aikataulua.

Merkitysten muodostamista on arvioitu metodin esittelyn yhteydessä. Yhteenvedona todettakoon, että aineisto oli joiltain osin runsas. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä ja tarinoita haastatteluun liittyvistä aiheista. Tarinoiden vä-

rikkyys ja rikkaus jää tässä tutkimuksessa ainoastaan tutkijan iloksi. Haasteena on ilmiön ymmärtäminen siitä esitetyn esimerkin avulla.

7.1.4 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Kaupunki yrittäjänä -tutkimus vastaa tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin uusia käsityksiä. Lisäksi tutkimustulosten perusteella voidaan osoittaa käsitykset, jotka ovat tutkimukseen osallistuvilla ryhmillä samat kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Näiden tulosten pohjalta ratkaistiin tutkimusongelmat. Uusien käsitysten pohjalta on mahdollisuus miettiä kehittämistä ja jatkotutkimusaiheita. Ilman jatkotutkimusiakin tutkimus herättäne kysymyksiä ja ottaa ainakin siltä osin osaa keskusteluun, jota käydään kaupungin elinkeinoyhtiöittämisestä.

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. Tämän tavoitteen toteutumiseen vaaditaan pidempi aika, jotta se voidaan riittävän hyvin todentaa. Yleisesti voidaan ajatella, että sellaiset asiat, joita tutkimuksessa käsitellään, synnyttävät jonkinasteista ajattelua. Siltä osin voidaan arvella, että tutkimus lisää kunnallisten osakeyhtiöiden yrittäjyyden ja omistajuuden ymmärrystä. Samalla periaatteella voidaan ajatella, että yrityksen arvoketjun ymmärtäminen on tämän tutkimuksen myötä lisääntynyt. Tutkimustulosten avulla ymmärretään, kuinka toimintaan osallistuvat ajattelevat yrittäjyydestä ja omistajuudesta.

Kaupunki yrittäjänä -tutkimukseen osallistui henkilöstöryhmän edustajia. Siispä tutkimuksen tulosten avulla voidaan tunnistaa kaupungin yhtiön toimintaan osallistuvien henkilöiden yrittäjyys- ja omistajuuskäsityksiä. Tästä on hyötyä, sillä tulosten avulla voidaan paremmin ymmärtää omistajaohjauksen toimivuutta. Tämä on tärkeää kunta-alan henkilöstön sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Henkilöstön osallisuus tässä tutkimuksessa on merkittävää. Sitä ei voida sivuuttaa kehittämistyön keskusteluissa. Jos kaupungin yhtiössä toimivat henkilöt voivat kokea omistajan vastuuta oman työyhteisönsä kehittämisestä, palkkio siitä tulee yksilölle koettuna työnilona ja organisaatiolle sen myötä parantuneena kilpailukyknä.

Tutkimusprosessin aikana syntyi yli 100 kuvaa ja kaaviota, joita ei ole voitu liittää tähän tutkimusraporttiin. Niitä voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi koulutustilanteissa.

Kaupunki yrittäjänä -tutkimus auttaa ymmärtämään kunnallisen osakeyhtiön arvoketjun eri vaiheita. Nähtäväksi jää, miten tutkimus lopullisesti pääsee osalliseksi keskusteluihin, joissa mietitään, mitä kunta tekee itse ja mitä se teetää muilla tai karsii tehtävistään.

7.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimusraportissa esitän tässä vaiheessa, mihin kontribuutioon tutkimus johdtaa. (Kyrö 2004, 23–24). Tutkimuksen kontribuution jaan teoreettiseen ja käytännön kontribuutioon.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on seuraavanlainen:

1. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä arvoketjun toimivuudesta kunnallisissa osakeyhtiöissä.
2. Tutkimus tuottaa lisäymmärrystä niistä käsityksistä, joita kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstöllä, yhtiön johdolla ja hallituksen jäsenillä on yrittäjyydestä ja omistajuudesta.
3. Tutkimus tarjoaa aineisto- ja teorialähtöisen luokituksen, jolla omistajuutta ja yrittäjyyttä koskevia käsityksiä voidaan esitellä ja ryhmitellä kunnallisissa osakeyhtiöissä.
4. Tutkimus tuottaa näkökulmia ajankohtaiseen keskusteluun siitä, mitä palveluita kunta tekee itse ja mitä se teettää ulkopuolisella, (public & private -keskustelu).
5. Tutkimus kuvaa teorialähtöisesti kunnallisten osakeyhtiöiden merkityksen ja tehtävän osana paikallistaloutta.
6. Tutkimus liittää emotionaalisen näkökulman keskusteluun yrittäjyydestä ja omistajuudesta kunnallisten osakeyhtiöiden kontekstissa.

Tutkimuksen käytännön kontribuutio on seuraavanlainen:

1. Tutkimus tuottaa koulutuksen avuksi näkökulmia hyvästä omistajuudesta ja omistajaohjauksesta.
2. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää kunnallisten osakeyhtiöiden hyvää hallintotapaa.
3. Tutkimus tuottaa näkökulmia kehittää ulkoista ja sisäistä yrittäjyyttä kuntasektorilla.
4. Tutkimus tarjoaa perustan arvioida kunnallista yritystoimintaa seutukunnan näkökulmasta. Arviointia tarvitaan esimerkiksi kuntaliitosten aikana.
5. Tutkimus tuo uusia ideoita keskusteluun kiristyvän kuntatalouden aikana esimerkiksi etsittäessä resurssipulaan ratkaisuja.

7.3 Kaupunki yrittäjänä -tutkimus

Tutkimustuloksissa varsin suuri osa käsityksistä on yhteneviä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöstön, yhtiön johdon ja hallituksen jäsenillä on jokaisessa kategoriassa yhteneviä käsityksiä aikaisemman teorian kanssa. Tutkimukseen osallistuvien tausta ja kokeneisuus aiheesta ovat osaltaan syynä tähän. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu niin, että he edustavat hyvin tutkimuksen ilmiötä ja heidän asiantun-

tijuutensa aiheesta on hyvä. Uudet käsitykset ovat tämän tutkimuksen marginaalisia ilmaisuja ja ne paljastavat oleellisen teoreettisen ulottuvuuden. Niillä on laadullinen relevanssi. (Ahonen 1994, 127.)

Kunnallisten osakeyhtiöiden yrittäjyydestä ja omistajuudesta tutkimustuloksissa ilmeni uusina käsityksinä kunnallisten yhtiöiden tämänhetkinen tehtävä paikkakunnan vetovoiman lisäämisessä ja sen etuna nähdään kunnan kilpailukyvyn parantaminen ulkopuolisiin kuntiin nähden. Nämä uudet käsitykset ovat verrannollisia yksityisyrittäjien markkinalähtöiseen ajatteluun yritystoiminnan kasvusta ja kilpailutilanteesta markkinoilla. Haasteena koettiin tässä tutkimuksessa kunnallisten yhtiöiden toimintaohjeiden puuttuminen. Tiedon julkisuus on toinen haaste lähinnä silloin, kun on kysymys avoimen ja suljetun talouden kohtaamisesta markkinoilla. Olemassa olevan kaupungin yhtiön yritystoiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen nähtiin kolmantena haasteena. Syynä tähän on, että toimijoilla ei ole riittävästi tietoutta esimerkiksi fuusioista ja siihen verrannollisista toiminnoista.

Omistajaohjaus oli hyvin edustettuna teorian kanssa yhteisissä käsityksissä. Uutena käsityksenä esiin nousi omistajaohjauksen muodollisuus ja se, että omistajalta tulee vähän toimintaohjeita sekä se, ettei varsinaista konsernivalvontaa ole. Tässä voi kuitenkin olla yrityskohtaisia eroja ja eroja siinä, että omistajan ohjaus perustuu osittain luottamukseen. Omistajaohjauksen merkityksessä uutena käsityksenä on se, että kunnallisen yhtiön rooli nähtiin tärkeänä asiantuntijana.

Yhtiön hallituksen motivaatiossa osallistua hallitukseen ilmeni uusia käsityksiä. Aikaisemmista käsityksistä poiketen hallitukseen osallistuminen nähtiin mielenkiintoisena, mukavana ja hyödyllisenä. Hallitukseen hakeutuvat henkilöt haluavat vaikuttaa ja katsovat voivansa vaikuttaa asioihin yhtiön hallituksessa. Hallitustyöskentelyssä uutena käsityksenä tässä tutkimuksessa nousi esiin työskentelyssä tärkeänä pidettyjä asioita. Uusien käsitysten mukaan yhtiössä ei tule harjoittaa puoluepolitiikkaa. Lisäksi hallitustyöskentelyssä tulee säilyttää tyyneys ja järkevyyt. Hallitustyöskentelyssä luottamukseen vaikuttaa se, että päätöksenteko menee sovitulla tavalla. Tällä on vaikutusta organisaation eri tasoilla. Kaupungin organisaatiossa mukana olon katsottiin hyödyntävän kaupungin yhtiön hallituksessa työskentelyä.

Kaupungin yhtiön johtoon liittyvät käsitykset ovat yhteneviä aikaisempien käsitysten kanssa. Uusia käsityksiä löytyi tutkimustuloksista, jotka käsittelevät henkilöstöä yhtiön voimavarana. Niissä liiketoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan yhdistäminen nähdään haasteellisena, kovana toimintaympäristönä ”bisneksen teossa”.

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkityksestä ja tarkoituksesta tutkimuksessa esille nousi uusi käsitys koskien yrittäjyyttä kansantaloudellisesta näkökulmasta. Tutkimus osoitti teoriasta poikkeavaksi uudeksi käsitykseksi sen, että kaupungin kuva ulospäin nähtiin keskeisenä tekijänä asioiden hoidossa ja läpiviennissä. Tämä uusi käsitys on markkinalähtöinen näkökulma kaupunkivasta ulospäin. Kaupungin yhtiöiden palvelu on perinteisesti ajateltu kaupungissa olevien palvelujen näkökulmasta. Toinen tutkimuksessa esille nousut

uusi käsitys on omistajuuteen liittyvä. Siinä kaupungin omistajuus nähdään joidenkin yhtiöiden elinehtona. Nämä molemmat uudet käsitykset ovat vakiintuneita ajattelumalleja käytännön tasolla, joten niiden esittäminen uusina käsityksinä kohdannee kritiikkiä. Aikaisemmissa käsityksissä aihe ei kuitenkaan ole noussut esille.

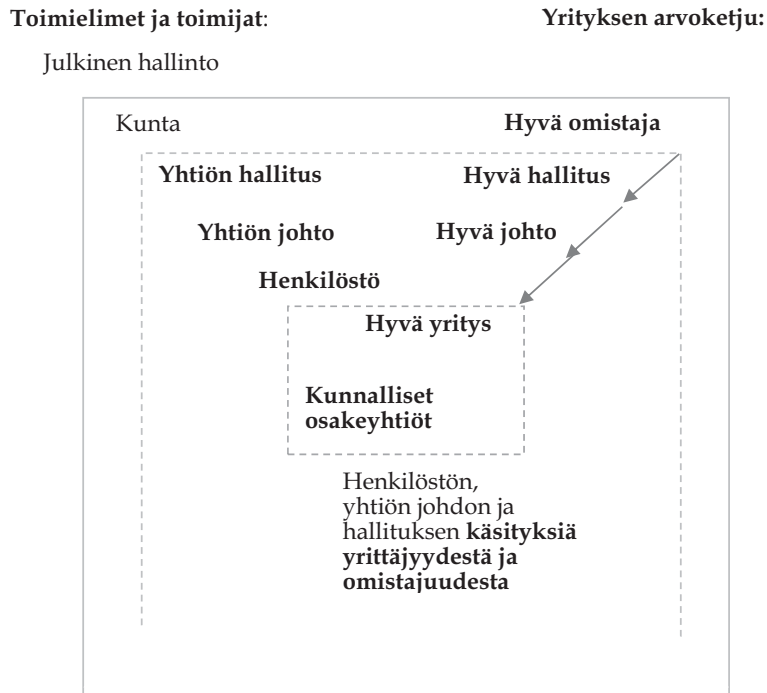
Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokemisesta löytyi yhteisiä käsityksiä suhteessa aineistolähtöiseen teoriaan. Uusi käsitys yrittäjyyden tunteen kokemisesta oli näyttämisen tunne. Se esiintyi ulkoisen kimmokkeen yhteydessä, ja siihen vaikuttaa yrittäjyyden tunteeseen yhdistetty kunnianhimon tunne ja vastoinkäymiset. Omistajuuden tunteen kokemiseen liitettäviä uusia käsityksiä löytyi kaksi: ylpeys ja rakkaus. Nämä kaksi kuvaavat hyvin kaupungin palveluksessa pitkään toimineiden henkilöiden tunteita. Ylpeyden tunne syntyy siitä, että on toiminut jonkin asian hyväksi ja voi pitkän ajan jälkeen nähdä työnsä tulokset. Tunne vaatii ponnisteluja kohteen hyväksi. Rakkauden tunne syntyy kotiseururakkaudesta, kun on tehnyt työtä oman paikkakunnan hyväksi.

Yrittäjyyteen ja omistajuuteen yhdistettävän toiminnan ilmenemisessä on tämän tutkimuksen mukaan uusia käsityksiä. Yrittäjyyteen ja kannattavaan toimintaan voidaan yhdistää asiakkaan näkeminen yrityksen kantavana voimana. Tämä uusi käsitys ei ole täysin kritiikitön. Asiakslähtöisyys yritystoiminnassa on keskeisellä sijalla lukuisissa aikaisemmissa teorioissa. Uutta käsityksessä on lähinnä se, että henkilöstön edustaja kunnallisessa osakeyhtiössä ilmaisee vahvasti käsityksensä siitä, miten asiakas on yritystoiminnan ja sen kehittämisen kantava voimavara. Tätä näkökulmaa ei aikaisemmassa tutkimuksessa ole esitetty. Käsitys osoittaa sen, että esimerkiksi omistajuuden tunne, työhön sitoutuminen ja tulostavoitteisuus ilmenevät kunnan osakeyhtiössä organisaation kaikilla tasoilla.

Hyvään omistajuuteen liitettävä uusi käsitys löytyi tutkimustuloksissa pääoman käytön tehokkuudesta ja nettohyödystä. Kunnallisissa osakeyhtiöissä tehokkuuden arviointia tulee mitata eurojen lisäksi esimerkiksi työpaikkojen luomisella, eteenpäin pääsillä ja paikkakunnan kehittämisellä. Toinen aiheeseen liittyvä uusi käsitys on se, että kunnallisten yhtiöiden toiminnassa tarvitaan vapautta ja vastuutta, mutta lisäksi kaivataan konkreettista tukea päättäjiltä. Tällainen tuki on tässä yhteydessä ymmärrettävä ajan antamisena ja kiinnostuksena kunnan yritystoimintaa kohtaan organisaation kaikilla tasoilla. Huomioitavaa tässä on, että uusi käsitys nousi esille henkilöstön edustajien käsityksissä.

Kunnallisissa osakeyhtiöissä kaupunki toimii omistajana ja vastaa omistajaohjauksesta. Osakeyhtiössä omistajaohjaus tarkoittaa sitä, että arvoketju alkaa omistajista ja kulkee hallituksen ja toimivan johdon kautta yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Omistajien arvot vaikuttavat siihen, millainen yrityksen hallitus on kokoonpanoltaan. Arvoketju jatkuu hallitukselta johdolle ja sieltä yritykseen. Sidosryhmien odotukset vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin. (Hirvonen ym. 2003.) Kunnallisten osakeyhtiöiden henkilöstön, johdon ja hallituksen käsitykset yrittäjyydestä ja omistajuudesta kuvaavat tässä tutkimuksessa osaltaan yrityksen arvoketjua. Arvoketjut ovat erilaisia kunnasta ja yrityksestä riip-

puen. Fenomenografisella tutkimuksella ei pyritä mallintamaan käsitysten avulla arvoketjua. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä yrityksen arvoketjusta kunnallisissa osakeyhtiöissä. Tutkimuksen yhteenveto on kuvattu kuviossa 41.



KUVIO 41 Kaupunki yrittäjänä -tutkimus

7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Kaupunki yrittäjänä -tutkimuksen tulokset, yhteiset ja uudet käsitykset, tarjoavat hyviä jatkotutkimusaiheita. Mitä mitattavia tuloksia kaupungin yhtiöillä saavutetaan ja miten niitä seurataan? Jos kaupunkia ajatellaan markkinalähtöisesti yrittäjänä, silloin on aiheellista tutkia, miten paikkakunnan vetovoimaa voidaan lisätä ja ketkä ovat kaupungin ulkopuoliset asiakkaat tai kilpailijat. Näissä tutkimuksissa kaupunki voitaisiin nähdä aktiivisena toimijana, joka tunnistaa markkinointiasemansa ja kilpailijansa sekä vahvuutensa ja heikkoutensa kilpailijoihin nähden.

Tutkimuksessa tuli esille, että kaupungin yritystoiminnalta puuttuvat toimintaohjeet. Minkälaisia toimintaohjeita tarvittaisiin? Siihen tämä tutkimus antaa osittain ehdotuksia. Toimintaohjeissa tulisi olla esimerkiksi tarkennusta kaupungin elinkeinotoimintaa harjoittavien yhtiöiden rahoitukseen. Miten ja missä rahoituksesta tulisi päättää? Mikä toiminta on kaupungin ostopalvelua ja

minkä toiminnan tulee olla liiketoimintaa? Miten liiketoiminta asemoituu suhteessa muihin paikkakunnan yrittäjiin? Milloin kaupungin yhtiön toiminta tulee myydä ulkopuoliselle? Missä tilanteessa yhtiötä halutaan avustaa? Kaupungin yritystoiminnan toimintaohjeet tarvittaisiin myös tiedottamiseen esimerkiksi silloin, kun yhtiö tekee kauppaa markkinalähtöisen yhtiön kanssa. Milloin kaupungin yhtiön liiketoimintaan liittyvä tieto on salaista ja milloin se on avointa? Minkälaisia "tietovuotoja" sallitaan ja mitkä niistä ovat yhtiön toimintaa vahingoittavia ja vaativat toimenpiteitä? Näihin kysymyksiin liittyvä tutkimus olisi aiheellista.

Tutkimusta tulisi tehdä myös siitä, miten kaupungin yhtiö voisi käyttää yrityksen mahdollisuuksia paremmin hyödyksi. Tulisi tutkia esimerkiksi sitä, milloin kaupungin yhtiön kannattaa fuusioitua, milloin kannattaa perustaa tytäryhtiöitä ja mitä vaikutuksia näillä on esimerkiksi verotuksellisesti. Tulisi tutkia myös sitä, milloin on parempi, että emoyhtiö hoitaa toiminnan. Kaupungin yhtiön toimintakenttä eroaa monilta osin yksityisyrittäjästä, joten aiheita tulisi tutkia kaupungin yhtiön näkökulmasta.

Kaupungin yhtiön omistajaohjaukseen liittyen olisi mielenkiintoista tutkia, minkälainen omistajaohjaus sopii kaupungin yhtiöihin. Riittääkö pelkkä luottamukseen perustuva omistajaohjaus? Tarvitaanko lisää konsernivalvontaa ja onko valvonnan lisäämisessä jotain etuja tai haittoja, jotka tulisi ottaa huomioon? Mikä rooli yhtiöllä on omistajaohjauksessa silloin, kun yhtiö on kaupungin omistama? Miten omistaja eroaa muihin yhtiöihin verrattuna?

Hallitustyöskentelystä hyviä tutkimusaiheita ovat esimerkiksi seuraavat: Miten kaupungin yhtiön hallitustyöskentely eroaa muiden yhtiöiden hallitustyöskentelystä? Miten hyödyntää poliittinen läsnäolo päätöksenteossa, jos "politiikkaa ei saa harjoittaa" yhtiön hallituksessa? Miten taataan kaupungin yhtiöiden hallituksen kollektiivinen osaaminen, jos mandaattipaikat ohjaavat hallituksen valintaa? Miten kaupungin yhtiössä toteutuu jäsenten riippumattomuus? Miten taataan, että motivaatio säilyy hallitustyöskentelyssä? Miten yhdistää omistajan etu ja yhtiön etu parhaalla mahdollisella tavalla toimintakentässä, jossa julkishallinnollinen ja yksityisoikeudellinen hallinto kohtaavat omistajaohjauksessa? Miten hallituksen jäsenen kaupunginorganisaatiossa mukana olo vaikuttaa yhtiöön tai miten se voitaisiin paremmin hyödyntää yhtiössä? Miten taataan hallitustyöskentelyn päätöksenteon johdonmukaisuus tilanteissa, joissa omistajaedustajat vaihtuvat?

Johtamiseen liittyviä tutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta tarjoutuu useita. Tulisi tutkia esimerkiksi sitä, minkälaisia raportteja, mittareita ja toimintaohjeita kaupunginyhtiön johto tarvitsee omistajaohjauksessa pystyäkseen toimimaan osittain liiketoimintasektorilla ja osittain kaupungin palvelujen tarjoajana. Olisi myös tutkittava, miten johtamisen onnistumista mitataan, jos yhtiö on perustettu kaupungin peruspalvelujen tuottamista varten. Tärkeää olisi myös tarkastella, miten ammattitaitoinen johto saadaan sitoutumaan työhön, jos markkinalähtöisen yhtiön kannustimet ja palkitsemisjärjestelmät eivät ole käytettävissä.

Kaupungin yhtiöiden henkilöstöstä on yllättävän vähän tutkimuksia, vaikka henkilöstöä arvostetaan yhtiön yrityskuvan tärkeänä osana. Henkilöstön lojaalisuuteen vaikuttavia tekijöitä olisi tärkeä tutkia kaupungin yhtiössä. Seuraavaksi vielä muutama henkilöstöön liittyvä tutkimusaihe: Miten ammattitaitoinen henkilöstö saadaan sitoutumaan kaupungin yhtiöön, jossa motivointi ja palkitsemisjärjestelmät eroavat markkinalähtöisestä yhtiöstä? Minkälaiset tulostavoitteiset toimintaohjeet henkilöstö tarvitsee kaupungin yhtiössä, jossa osa toiminnasta on markkinalähtöistä liiketoimintaa (bisnestä) ja osa toiminnasta (tai koko toiminta) on kaupungin palvelujen tarjontaa (verotuloilla katettua toimintaa)?

Kaupungin yhtiöiden vaikutus kaupunkikuvaan olisi myös mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tulisi selvittää, miten kaupungin yhtiöt todellisuudessa vaikuttavat kaupunkikuvaan ja toisaalta miten niillä olisi mahdollisuus vaikuttaa kaupunkikuvaan. Kaupunkikuvan vaikutukset ovat merkittäviä: ”sillä ratkaistaan monia asioita”. Tähän aiheeseen liittyvät myös seuraavat kysymykset: Minkälaisia vaikutuksia kaupunkikuvalla saavutetaan? Minkälainen vaikutus kaupungin yhtiöillä on kaupunkikuvaan vai saavutetaanko sama kaupunkikuva ilman kaupungin yhtiöitä?

Tässä työssä sivuttiin myös seuraavaa ongelmaa: kaupungin omistajuus voi osaltaan olla ”pakko-omistajuutta”. Jokin toimiala tai yhtiö ei tule toimeen ilman kaupunkia omistajana. Minkälainen on omistajan motivaatio yhtiötä kohtaan, jos omistajuus perustuu paktoon? Minkälaiset toimintaohjeet näissä tapauksissa olisivat tarpeen? Milloin toimiala tulee lopettaa ja milloin on tarpeellista, että kaupunki ottaa omistajuuden ja sen myötä omistajan vastuun yhtiöstä? Näihin kysymyksiin tulisi tutkimuksen avulla etsiä vastausta.

Kaupungin yhtiöissä yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen hyödyntämiseen liittyvä jatkotutkimus olisi mielenkiintoista ja ajankohtaista. Aiheen tiimoilta on käynnistetty kehittämishankkeita (vrt. Tekes, ”Fiiliksestä fyrkkaa”). Tunteiden huomioon ottaminen olisi hyödyllistä sellaisessa toimintaympäristössä, jossa rahan käyttö kannustimena on harvinaisempaa: Miten toimintaan myönteisesti vaikuttavia tunteita voidaan hyödyntää yhtiössä? Tulisi ylipäätään tutkia enemmän sitä, miten tunnetason tekijät vaikuttavat menestyksekkääseen toimintaan niin kunta-alalla kuin yritystoiminnassa.

Hyvään omistajuuteen liitetään yhtiössä osaltaan vastuullinen pääomankäyttö ja nettohyöty. Tutkimuksen tuloksista paljastui kaupungin yhtiön nettohyötyyn rinnastettavia aineettomia etuja. Miten nettohyöty tulisi huomioida yhtiön raportoinnissa ja sen toiminnan arvioinnissa? Hyvään omistajuuteen voidaan liittää vastuu, johon liittyy vapaus-käsite. Tutkimuksen tulosten mukaan kaupungin yhtiössä vapaus ja vastuu vaatii tukea päättäjiltä. Miten paljon vastuu ja vapaus kaupungin yhtiössä tarvitsee tukea päättäjiltä ja missä muodossa tuki tulisi antaa? Miten taataan asiantunteva tuki, jos omistaja ei tunne yrityksen toimialaa?

SUMMARY

1 Introduction

The present study focuses on the study of how the city works as an entrepreneur through municipal companies. The study reported perceptions of entrepreneurship and ownership in the companies for which the city is responsible. The municipal companies are fully (100 percent) owned by the city.

2 The research framework

The research framework consists of the company's value chain (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003). The value chain contains a good owner through which the message is transmitted to good corporate governance, or a good board, through to the leader. The result is a good company or a good business with a key stakeholding in a company, with good personnel. The company's value chain is shown in figure 42.

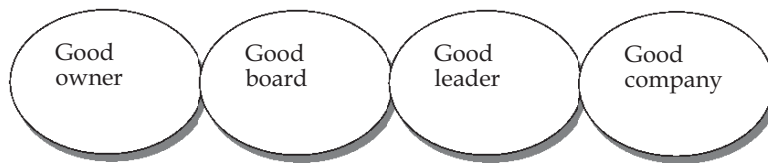


FIGURE 42 The research framework, the company's value chain

Municipal companies examine the positioning of research in economics in addition to management science. Particular municipal sciences and public administration are important scientific fields in this study. Other research sources used in this report are presented in chapter 1.3.

3 Research questions

The main research question is: What are the perceptions of entrepreneurship and ownership held by municipal companies' personnel, leaders and boards? Three more specific sub-questions are: How do they understand entrepreneurship and ownership? How do they feel about that? What are the entrepreneurship or the ownership perceptions currently in operation? In this study the phenomenon also includes intrapreneurship and psychological ownership.

4 The methodology a research approach

The empirical data for this study was collected from personnel, leaders and board members through theme-based interviews. In each group there are two open personal interviews. The phenomenographic approach was used in the research.

5 Findings of new perception

In accordance with the earlier theory, it can be concluded that the new perceptions were found in all seven top-level categories: municipal companies in action, corporate governance and the annual general meeting, the boards and leaders, personnel, entrepreneurship and ownership meaning and purpose, experience of feeling and activity. Due to the phenomenographic approach, the findings are not widely generalisable. Research problems and new perceptions are presented in figure 43.

What are the perceptions of entrepreneurship and ownership held by municipal companies' personnel, leaders and the boards?

The municipal companies in action

First the municipal companies tasks. According to the results, one new perception about municipal companies task is *"community attractiveness increase"*. New perception about the benefit of municipal companies' is *"the municipality is competitive"*. New perceptions about challenges are: *"procedure is missing"*, *"public information"* and *"the company's potential has little experience"*. Municipal companies showed one new perception about development suggestion: *"develop the procedure for business"*.

Corporate governance and annual general meeting

Corporate governance of new concepts is the study of the internal control system. According to the study, new perceptions about corporate governance are: *"it is formal and based on trust"*, *"a little bit guidelines"* and *"there is not group supervision"*. The importance of corporate governance is attached to a new perception that *"the company plays an important role as an expert"*.

The board and leader

There are new perceptions of the municipal companies board seeking motivation-related perceptions: *"desire to influence"*, *"the most interesting activities"* and *"comfort requirements and useful"*. The board relating to the work of new perceptions are important to the work of the board's perceived perceptions: *"no party politics"*, *"the serenity and wisdom"*, *"trusting that the decision will go certain way"* and *"city organization involved in the work of living benefits"*.

Answer to the main research questions: new perceptions, entrepreneurship and ownership in municipal companies			
The municipal companies action	Ownership and annual General meeting	The board and leader	Personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Municipal companies task: <i>Community attractiveness increase</i> • The benefit: <i>The municipality competitive</i> • The challenges: <i>Procedures are missing Public information The company's potential little experience</i> • Opportunity development: <i>Procedure for business</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: <i>Formal and based on trust A little bit guidelines The group supervision is not</i> • The role of Corporate Governance: <i>The company plays an important role as an expert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • The board, motivation of work: <i>Desire to influence The most interesting activities Comfort requirements and usefulness</i> • Important in work: <i>No party politics The serenity and wisdom Trusting that decision will go in a certain way City organization involved in the work of living benefits</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A challenging environment: <i>Business and public interest together</i>

Answers to the sub-problems: new perceptions, entrepreneurship and ownership		
meaning and purpose	experience of feeling	activity
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cityscape outward solves a lot of things</i> • <i>City ownership is the lifeblood of activities</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship feeling: <i>Showing</i> • Feeling of ownership: <i>Pride Love</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new opportunities: <i>The customer is the driving force (personnel)</i> • The main portion of effectiveness and net benefit: <i>Job creation Forward access Community development Responsibility and freedom: Need the necessary support of decision-makers</i>

FIGURE 43 Answers to the research questions, new perceptions

Personnel

Municipal companies' personnel view this study as a resource. The related one with a new perception of the challenging work environment is: *"business and public interest are together"*.

How do they understand entrepreneurship and ownership?

Entrepreneurship and the role of ownership is one of new perceptions found in the national economy viewpoint of entrepreneurship and ownership of the phenomenon. Entrepreneurship from the viewpoint of the national economy was one new perception of *"cityscape outward solves a lot of things"*. Ownership of the phenomenon in this study, a new perception of: *"city ownership is the life-blood of activities"*.

How do they feel the experience?

According to the study, entrepreneurship in the sense of new concepts found one: *"showing"*. The feeling arises in a situation where there is a desire to cop, success or any other value-added element in the combined advantage. A sense of ownership of new concepts found two: *"pride"* and *"love"*.

What are the entrepreneurship or the ownership perceptions in operation.

Entrepreneurial and profitable activity related to the new perception of this study is *"the customer is the driving force"*. This new perception is not an entirely new critique of sustainable perception. The entrepreneurial perception of clients is connected to the previous studies on customer-driven markets and intrapreneurship. This study makes a valuable insight into the fact that it found the personnel a representative group of perception.

The results showed that municipal ownership of the companies, results in good new perceptions for capital efficiency and a net benefit. Capital efficiency in the municipal companies are not always related to increase in value. The important role of services and development activities to maintain will be the use of capital when other comparable instruments such as *"job creation"*, *"forward access"* and *"community development"*. Another new perception is: *"the responsibility and freedom needs the support of decision-makers."* This concept relates to a situation in which the municipal operations of the company have to develop something. The study of this new perception showed at the personnel level.

6 A summary of the findings

Municipal companies' personnel, leaders and the Board's perceptions of entrepreneurship and ownership in this study describe the company's value chain. The message should come from a good owner, it then goes through a good board, to the good leader. The result will be good municipal company. Value chains are different depending on the company and the municipality. The summary is shown in figure 44.

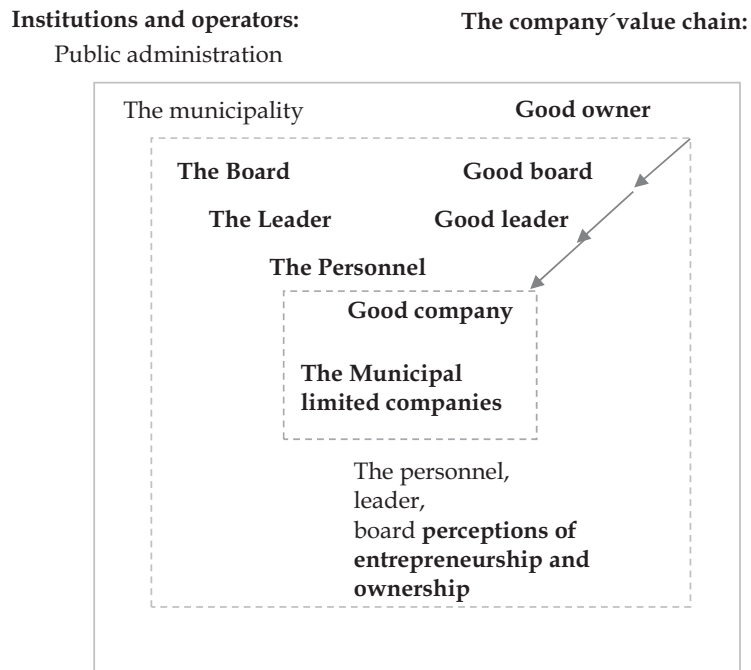


FIGURE 44 Summary, The City as an Entrepreneur

Most of the research findings are the common perception of the earlier theory. Research involves personnel, leaders and the members of the board who have a common perception of each of the categories. Their background of experience has helped with this. In addition, the study of the people involved has been selected so that they represent very phenomenon of research. Furthermore expertise in their subject is good. New notions of this research method in accordance with the key findings of this study have been generated. Those finding are in all seven top-level categories.

LÄHTEET

- Aho, S. & Laine, K. 2002. Minä ja muut (2. painos). Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Otava.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja (1.-2. painos). Helsinki: Kirjayhtymä, 113-160.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus (2. painos). Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 1995. Researching culture. Qualitative method and cultural studies. London: Sage.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Alftan, M., Blumme, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarinen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta (2. painos). Helsinki: Edita. KPMG.
- Amit, R., Glosten, L. & Muller, E. 1993. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies* 30(5): 815-834.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship. Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16(5): 495-527.
- Antoncic, B. 2003. Risk Taking in Intrapreneurship. *Journal of Enterprising Culture* 11(1): 1-23.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(1): 7-24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23(6): 518-550.
- Antoncic, B. 2007. Intrapreneurship. A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems* 107(3): 309-325.
- Antoncic, J. A. & Antoncic, B. 2011. Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth. *International Journal of Management and Information System* 15 (1): 81-87.
- Antonovsky, A. 1988. Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well (2nd printing). San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. 1993. Complexity, conflict, chaos, coherence, coercion and civility. *Social Science & Medicine* 37(8): 969-974.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Anttiroiko, A-V & Tiura, M. 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampere: Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 35.
- Anttiroiko, A-V. & Hoikka, P. 1999. Kuntien tulevaisuus. Pohdintoja kuntainstituution tulevaisuudesta erityisesti tietoyhteiskunnan valossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4.

- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Mäkinen, E., Rajala, T., Sihvonen, M., Valkama, P. & Siitonen, P. 2003. Kuntien toiminta- ja hallintatavat. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryyänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintosuhteet. Tampere: Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Kunnallistutkimuksia, 137–197.
- Anttonen, R. 2009. "Manne takaraivossa". Ennakkoluulot ja syrjintä suomalaisten romaniyrittäjien kokemana. Fenomenografinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 79. Väitöskirja.
- Bauman, Z. 1997. Sosiologinen ajattelu. Suom. J. Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Beggan, J. K. & Brown, E. M. 1994. Association as a Psychological Justification for Ownership. *The Journal of Psychology* 128(4): 365–380.
- Bernhard, F. & O'Driscoll, M. P. 2011. Psychological Ownership in Small Family-Owned businesses. Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group and Organization Management* 36(3): 345–384.
- Bianchi, M. & Henrekson, M. 2005. Is Neoclassical Economics still Entrepreneur Less? *Kyklos* 58(3): 353–377.
- Binks, M. & Vale, P. 1990. *Entrepreneurship and Economic Change*. London: McGraw-Hill.
- Bohner, G.. 2001. Attitudes. In M. Hewstore, W. Stroebe (ed.) *Introduction to social psychology* (3rd ed.). Oxford: Blackwell Publishers, 239–281.
- Borba, M. 1989. Esteem builders. A K-8 self-esteem curriculum for improving student achievement. Behavior and school climate. Torrance: Jalmar Press.
- Brewer, M. B. & Pierce, K. O. 2005. Social identity complexity and outgroup tolerance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 31(3), 428–437.
- Brockhaus, R. H. 1987. Entrepreneurial Folklore. *Journal of Small Business Management* 25(3), 1–6.
- Bruun, O., Eskelinen, T., Kauppinen, I. & Kuusela, H. 2009. Immateriaalinen talous. Kapitalismin uusin muoto. Helsinki: Gaudeamus.
- Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. 1991. Theorizing About Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(2): 13–22.
- Bygrave, W. D. 1994. The entrepreneurial process. In W. D. Bygrave (ed.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1–25.
- Bygrave, W. D. 1997. The entrepreneurial process. In W. D. Bygrave (ed.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1–26.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Businesses. An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice* 21(1): 5–20.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. 1991. *The Entrepreneurial personality. Concept, cases and categories*. London: Routledge. Routledge small business series.
- Chung, Y. W. & Moon, H. K. 2011. The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior. *International Journal of Business and Management* 6(12): 65–77.

- Cunningham, B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29(1): 45-61.
- Daily, C. M. & Cannella, A. A. 2003. Corporate Governance. Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review* 28(3): 371-382.
- Dalton, D. R. & Daily, C. M. 1999. Directors and Shareholders as Equity Partners? Handle with Care! *Compensation and Benefits Review* 31(1): 73-79.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review* 22(1): 20-47.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory of Agency Theory. CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64.
- Dunderfelt, T. 1992. Elämänkaaripsykologia. Lapsen kasvusta yksilön henkiseen kehitykseen (3. painos). Porvoo: WSOY.
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O.V. 2010. Hyvä hallitustyö (3. painos). Helsin-ki: Kauppakamari. Hallitusammattilaiset.
- Feldt, T. 2000. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and social research 158. Väitöskirja.
- Finkelstein, S. & D'Aveni, R. A. 1994. CEO duality as a double-edged sword. How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal* 37(5): 1079-1108.
- Freeman, R. E. 2004. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5(3): 228-241.
- Furnham, A. 1992. Personality at work. The role of individual differences in the workplace. London: Routledge.
- Geisler, E. 1993. Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs. An Unfolding Agenda. *Interfaces* 23(6): 53-63.
- Gibb, A. 1990. Entrepreneurship and Intrapreneurship. Exploring the Differences. In R. Donckels & A. Miettinen (ed.) *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Aldershot: Avebury, 33-68.
- Grunebaum, J. O. 1987. *Private Ownership*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Halevy, J. 2007. Shame as a Barrier to Cultural Sensitivity and Competent Practice. *Journal of Feminist Family Therapy* 19(1): 17-39.
- Hall, A. & Koironen, M. 2007. Dimensions and Implications of Ownership in the Family Business. In J. Kansikas & S. Lehti (ed.) *Dimensions of Family Business Research* (1). Values and Responsible Ownership. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics 36, 4-24.
- Halla, I., Häätinen, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L. & Väisänen, H. 2003. *Corporate Governance Suomessa*. Helsinki: Edita. KPMG.
- Havusela, R. 1999. *Kulttuuri - yrittäjyyden kehto*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 66. Väitöskirja.

- Havusela, R. 2004. Puoluepolitiikka ja yrittäjyys. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 114.
- Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 46. Väitöskirja.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 60. Väitöskirja.
- Heinonen, J. & Leiwo, K. 1998. Kunnalliset elinkeinoyhtiöt. Yhtiöiden toiminnan resursointi ja sisältö sekä yhteistyö TE-keskuksen ja PK-yritysten kanssa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Sisäasiainministeriö.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turku: Turun kappakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A5. Väitöskirja.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.
- Heinonen, J. & Paasio, J. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 48.
- Heuru, K. 2001. Itsehallinnon aika. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 40.
- Heuru, K., Mennola, E. & Ryyänen, A. 2008. Kunta. Kunnallisen itsehallinnon perusteet. Helsinki: Edita.
- Hietala, K. 1987. Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita (2.-3. painos). Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita (6.-7. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Wahlroos, J. 1998. Hyvä hallitustyöskentely (2. painos). Juva: WSOY.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- Hirvonen, K. & Mäkinen, E. 2006. Kunnallinen viranhaltija. Oikeudellisen aseman säätely. Helsinki: Edita.
- Honka, M. & Suomela, E. 1995. Yhtiöittäminen julkisella sektorilla. Helsinki: KPMG Wideri.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship. Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17(3): 253-273.

- Hukka, J. & Katko, T. S. 1999. Yksityistäminen vesihuollossa? Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 19.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama (asetus 1347/1991) tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012 uudistetut ohjeet. Jyväskylän yliopisto. Saatavana:
<https://www.jyu.fi/sport/laitokset/terveys/opiskelu/opiskeluohjeita/hyva-tieteellinen-kaytanta-ja-sen-loukkausepailyjen-kasitteleminen-suomessa/view>.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.
- Ikävalko, M., Pihkala, T. & Kraus, S. 2010. The Role of Owner-Managers' Psychological Ownership in SME Strategic Behaviour. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23(3): 461–480.
- Immonen, R. 1992. Fuusion verokohtelu. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus. Väitöskirja.
- Immonen, R. 1993. Liiketoiminnan yhtiöittäminen. Menettelytavat ja verokohtelu. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Immonen, R. & Jalkanen, P. & Soikkeli, A. 1993. Kuntien yhteisen jätehuolto-osakeyhtiön perustaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Immonen, R. 2002. Yritysmuodot ja liiketoiminta. Helsinki: Kauppakaari.
- Immonen, R. 2003. Yritysmuodot ja liiketoiminta. Helsinki: Talentum.
- Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt (4. painos). Helsinki: Talentum.
- Immonen, R. & Nuolimaa, R. 2012. Osakeyhtiöoikeuden perusteet (2. painos). Helsinki: Talentum.
- Jaari, A. 2004. Itsetunto, elämänhallinta ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologia. Väitöskirja.
- Juppo, V. 2005. Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 264. Hallintotiede 33. Väitöskirja.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Väitöskirja.
- Järvilehto, T. 1994. Ihminen ja ihmisen ympäristö. Systemisen psykologian perusteet. Oulu: Pohjonen.
- Järvilehto, T. 1995. Mikä ihmistä määrää? Oulu: Pohjonen.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kartano, K. 1990. Kunnalliset yrityspalveluyhtiöt. Helsinki: Suomen kunnallisliitto.
- Keltikangas-Järvinen, L. 1999. Hyvä itsetunto (9. painos). Helsinki: WSOY.

- Kickul, J. & Gundry, L. K. 2002. Prospecting for Strategic Advantage. The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management* 40(2): 85-97.
- Kickul, J., Gundry, L. K. & Posig, M. 2005. Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics* 56(3): 205-218.
- Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena. Filosofinen johdatus tieteentutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Kiviniemi, M. 1989. Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kiviniemi, M., Oittinen, R., Varhe, S., Niskanen, J. & Salminen, A. 1994. Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kiviniemi, M. 2008. Valtio ja hallintojärjestelmä. Teoksessa P. Etelälahti, M. Kiviniemi, E. Strömberg & P. Vehkamäki (toim.) Valtiohallinnon perusteet. Helsinki: Edita.
- Koironen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koironen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koironen, M. & Ruohotie, P. 2000. In the Pursuit of Conative Constructs into Entrepreneurship Education. *Journal of Entrepreneurship Education* 3: 9-22.
- Koironen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus. Analyyseja, synteesejä ja sovellutuksia. *Aikuiskasvatus* 2(01): 102-111.
- Koironen, M. 2003. Perheyriityksen johtaminen. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koironen, M. 2006. Psykologinen omistajuus ja yrittäjyys. Teoksessa A. Kangasniemi, M. (toim.) Koironen, A. Loukola, A. Rankinen, T. Römer-Paakkanen, K. Suni, H. Westerholm (toimituskunta) Yrittäjyys on mahdollisuus. 125 vuotta kaupallista koulutusta. Helsinki: Business College, 69-78.
- Koironen, M. 2007a. Elements of Good Ownership. Jyväskylän yliopisto. KATAJA. Luento 18.-19.4.2007. PDF saatavana: <https://www.jyu.fi/jsbe/yri/auctorenglish/materia/yris256s07/yris256material>.
- Koironen, M. 2007b. Hyvä omistajuus. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koskela, M. & Työppönen, J. 1984. Kunnallishallinto. Yhteiskuntatalouden perusteet. Porvoo: WSOY.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis* 116. Väitöskirja.
- Koskinen, M. 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 74. Väitöskirja.

- Kostiainen, J. 2002a. Julkisen yhteisön sijoittajainformaatio. Pori: Tampereen teknillinen korkeakoulu. TTKK. Tuotantotalouden osasto. Tuotantotalous. Diplomityö.
- Kostiainen, J. 2002b. Urban economic development policy in the network society. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto. Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Kuntalaki. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. 2005. A Model of Middle-level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(6): 699-716.
- Kyläkallio, J., Iirola, O. & Kyläkallio, K. 2008. Osakeyhtiö (4. painos). Helsinki: Edita.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* 38. Väitöskirja.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Helsinki: WSOY.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Tampere: Tampereen yliopisto. Ammattikasvatushallituksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Landström, H. 2005. Pioneers in entrepreneurship and small business research. New York: Springer Science.
- Lazarus, R. S. 1991. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press.
- LeDoux, J. 1998. The Emotional Brain. The mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York: Simon & Schuster.
- Leskinen, P-L. 1999. Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä. Opiskeli-joiden yrittäjyyskäsitteet ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. Vaasa: Universitas Wasaensis. *Acta Wasaensia* 71. *Business administration* 27. Väitöskirja.
- Leskinen, P-L. 2000. Yrittäjyyttä etsimässä. Kokemuksia ja ajatuksia yrittäjyyskasvatuksessa. Helsinki: Edita.
- Maanonen, M. 2007. Kaupunkien omistajaohjauksen tavoitteet ja toimeenpanon keinot. Tutkimus teknisen ja ympäristötoimen yhtiöistä ja liikelaitoksista. Tampere: University Press. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1232. Väitöskirja.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi. Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työ-yhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broiler-tehtaan transformaatioprosessista. Tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere: Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 668. Väitöskirja.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen (3. painos). Helsinki: Talentum.
- Marton, F., Dahlgren, L. O., Svensson, L. & Säljö, R. 1985. Oppimisen ohjaaminen. Espoo: Weilin+Göös.

- Mattila, J. & Ikävalko, M. 2003. Participative Strategy Process in a Professional Organization and the Concept of Psychological Ownership. NFF-konferenssissa Reykjavikissa esitetty raportti elokuussa 2003.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T. & Gardner, J. 2007. A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology* 147(5): 477-500.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. 1995. *Corporate Governance*. Cambridge: Blackwell.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. 2004. *Corporate Governance* (3rd ed.). Malden: Blackwell.
- Monks, R. A. G. 2008. *Corpocracy. How CEOs and the Business Roundtable Hijacked the World's Greatest Wealth Machine. And How to Get It Back*. New Jersey: Wiley.
- Moon, J., Orlitzky, M. & Whelan, G. 2010. Corporate Governance and Business Ethics. In J. Moon, M. Orlitzky & G. Whelan (ed.) *The emergence of ethical corporate governance concerns*. Northampton: Edward Elgar Pub, 3-51.
- MOT Kielikone. MOT Kielitoimiston sanakirja.
<http://mot.kielikone.fi.ezproxy.jyu.fi/mot/jyu/netmot.exe> .
- Munne, J. 2007. Yrittäjätahdon muodostuminen. Teoksessa J. Kansikas & M. Suoranta (toim.) *Yrittäjyyden tutkimus XXIII taloustutkijoiden kesäseminaarissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunta* 160, 48-74.
- Mäenpää, O. 2000. *Hallinto-oikeus* (3. painos). Helsinki: Werner Söderström.
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2003. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. *Hallinnon kehittämiskeskus*. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.
- Nevanperä, E. 2003. *Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisosaasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkömyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämispyrkimyksistä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 24. Väitöskirja.
- Niikko, A. 2003. *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 85.
- Niiniluoto, I. 1997. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus* Helsinki: Otava.
- Niittykangas, H. 2011. *Yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä toiminnasta*. Jyväskylän yliopisto. Working Paper 368. Saatavana:
<https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp368>. 3-58. Luettu 28.2.2013.

- Nokso-Koivisto, P. 2010. Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 96. Väitöskirja.
- Nummenmaa, L. 2006. Emootiotutkimuksen menetelmät. Kognitio ja emootio. Teoksessa H. Hämäläinen, M. Laine, O. Aaltonen & A. Revonsuo (toim.) Aivo ja mieli. Turku: Turun yliopisto. Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus, 71-78, 301-310.
- Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 1994. Suomen kielen sivistyssanakirja. Helsinki: Gummerus.
- Nurmi, T. 2004. Yrittäjyyden edistäminen: Yrittäjyyden uusi kuva 2020. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun seudun kehittämiskeskus. Loppuraportti.
- Nyyssölä, H. 2008. Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 62. Väitöskirja.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro. Ekonomia.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A-M. 2006. The Psychology of Ownership. Work Environment Structure. Organizational Commitment and Citizenship Behaviors. Group and Organization Management 31(3): 388-416.
- Ojanen, E. 1998. Yhteiskunnan itsepuolustus. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämis-säätiön Polemia-sarja 29.
- Osakeyhtiölaki. Saatavana:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.
- Oulasvirta, L. 1996. Kuinka kunta toimii (4. painos). Helsinki: Kuntakoulutus.
- Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Helsinki: Kuntakoulutus.
- Outinen, S., Takalo, A., Holopainen, M. A., Paloposki, J. & Virtanen, K. 1989. Kaupunkien liiketoiminnan kehittäminen. Helsinki: Suomen Kaupunki-liitto. Kunta uudistuu 3.
- Paajanen, P. 2000. Yrittäjyyskasvattaja. Viitekehyksen ja tutkimusasetelman konstruointi yrittäjyyskasvatuksen tutkimiseksi ammattikorkeakoulun hallinnan ja kaupan alalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Julkaisuja, taloustieteiden tiedekunta 123. Lisensiaattityö.
- Paajanen, P. 2001. Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemyksiä itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 16. Väitöskirja.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum. Enterprise adviser -kirjasarja 35.
- Peltola, H. 2000. Hikeä ja hurmosta. Hyvä työ tekee hyvää (2. painos). Helsinki: Kauppakaari.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tunteuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsingissä: Otava. Aavaranta 29.

- Pierce, C. 2010. *Corporate Governance in the European Union*. Orpington: Global Governance Services.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A. & Morgan, S. 1991. Employee Ownership. A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review* 16(1): 121-144.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2003. The State of Psychological Ownership. Integrating and Extending a Century on Research. *Review of General Psychology* 7(1): 84-107.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2003. The State of Psychological Ownership. Integrating and Extending a Century on Research. *Review of General Psychology* 7(1): 84-107.
- Pierce, J. L. & Rodgers, L. 2004. The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity. *Group & Organization Management* 29(5): 588-613.
- Pierce, J. L., Jussila, I. & Cummings, A. 2009. Psychological ownership within the job design context. Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior* 30(4): 477-496.
- Pierce, J. L. & Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context. Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior* 31(6): 810-834.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. *Älykäs organisaatio*. Maarianhamina: Mermerus.
- Puhakka, V., Vesalainen, J. & Pihkala, T. 1998. *Yrittäjyyden edistäminen. Arviointi toimenpiteistä Vaasan läänissä*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 27.
- Puttonen, P. 2002. *Kunnalliset yhtiöt vallan välineenä*. Tampere: Tampere University Press. *Acta Universitatis Tamperensis* 883. Väitöskirja.
- Pyörälä, E. 1995. *Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa*. Teoksessa J. Leskinen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 11-26.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, J. 2013. *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I. & Garcia-Sanchez, I. M. 2009. Corporate Governance and Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 90(2): 187-202.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Linblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.
- Rotter, J. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs. General and Applied* 80(1), 1-27.
- Rouvinen, R. 2007. "Tässä työssä yhdistyy kaikki". *Lastentarhaopettajat toimijoina päiväkodissa*. Joensuu: Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 119. Väitöskirja.

- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu* (2. painos). Helsinki: WSOY.
- Ryynänen, A. 1986. *Kunnan tehtävien lakisääteistäminen. Tutkimus lakisääteistämisestä vaikutuksista kunnan toimintaan, hallinto-organisaatioon ja valtion valvontaan*. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 201. Väitöskirja.
- Ryynänen, A. 2001. *Kuntayhteisön johtaminen*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 28.
- Saarela, P. & Sainio, A. 1991. *Kuntahallinto muutoksessa. Illuusioita ja paradokseja*. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto. Sisäasiainministeriön itsehallintoprojektin keskustelujulkaisuja. Acta-sarja 4.
- Saari, S. 1994. *Tietokoneavusteisten ohjelmien käyttö tutkimusaineiston kvalitatiivisessa analyysissä*. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (1.-2. painos). Helsinki: Kirjayhtymä, 161-183.
- Salminen, A. & Viinamäki, O-P. 2001. *Market orientation in the Finnish public sector. From public agency to privatised company*. Helsinki: Ministry of Finance. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 2.
- Saviaho, A., Sailas, R., Siivonen, E. & Ylinen, T. 1981. *Julkisen talouden suunnittelu ja budjetointi*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C21.
- Sieger, P., Bernhard, F. & Frey, U. 2011. *Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership*. *Journal of Family Business Strategy* 2(2): 78-89.
- Sieger, P., Zellweger, T. & Aquino, K. 2013. *Turning Agents into Psychological Principles. Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership*. *Journal of Management Studies* 50(3), 362-388.
- Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulu: Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis, Series E, 37. Väitöskirja.
- Siltaoja, M. & Takala, T. 2003. *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja maine. Fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. School of business and economics. Working Paper 254.
- Snow, R., Corno, L. & Jackson, D. 1996. *Individual Differences in Affective and Conative Functions*. In D. C. Berliner, & R. C. Calfee (ed.) *Handbook of educational psychology. A project of Division 15. The division of education psychology of the American Psychological Association*. New York: Macmillan, 243-310.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage.
- Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta SONK. 2006. *Hyvinvointi tarvitsee vastuullisia omistajia*. Helsinki: SONK.
- Säilä, E., Hellén-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. 2008. *Kunnan hallinto, talous ja valvonta*. Helsinki: Edita. KPMG.

- Temmes, M. & Moilanen, T. 2000. Johto-organisaatiot tienhaarassa. Valtion keskushallinnon virstojen, laitosten ja liikelaitosten johto-organisaatiot arvion kohteena. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto. Tutkimukset ja selvitykset. Valtiovarainministeriö 2.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment. An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15(4): 666-681.
- Thoresen, C., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. & de Chermont, K. 2003. The Affective Underpinning of Job Perceptions and Attitudes. A Meta Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin* 129(6), 914-945.
- Tienari, J. 2008. Siltoja kuilun yli. Globaali talous ja uusi suomalainen johtaminen. Helsinki: Osuuskunta Toivo. Työstä, johtamisesta ja hyvinvoinnista 1.
- Tuloisela-Rutanen, M-S. 2012. Elämäkokemukset ja koherenssin tunne. Typologinen tutkimus grounded theory -metodologiaa soveltaen. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. Scripta lingua Fennica edita 348. Väitöskirja.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi. Forskning om uppfattningar. Lund: Studetlitteratur.
- Valkama, P. 1994. Yhtiöittäminen kunnallishallinnossa. Teoksessa A-V. Anttiroiko (toim.) Kunnallishallinto & politiikan taloustiede. Uusi poliittinen taloustiede kuntien hallinnon, talouden ja ympäristösuhteiden analyysikehityksenä. Tampere: Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 1, 223-225.
- Valkama, P. 1995. Kuntien uudet palvelustrategiat. Tutkimus kuntien palvelutuotannon terveyttämisstrategisista vaihtoehdoista. Erityisesti yhtiöittämisestä ja tilaaja-tuottajamallista. Tampere: Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Kunnallispolitiikka Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Valkama, P. 2004. Kilpailuneutraliteetin toteuttaminen kuntapalvelujen näennäismarkkinoilla. Tampere: Tampere University Press. Acta Universitatis Tamperensis 1039. Väitöskirja.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession. Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 25(4): 439-459.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Velthouse, B. & Kandogan, Y. 2007. Ethics in Practice. What Are Managers Really Doing? *Journal of Business Ethics* 70(2): 151-163.
- Vesterinen, V. 2006. Kunta ja yhtiöittäminen. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 56.
- Vilkkö-Riihelä, A. 1999. Psykyke. Psykologian käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, A. 2002. Laskentatoimi ja moraali. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitolavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hy-

- västä tilintarkastustavasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 19. Väitöskirja.
- Väliverronen, E. 2002. Kirjoittaminen prosessina. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino, 83–94.
- Yrittäjyyskatsaus 2012, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kauppa- ja teollisuusministeri. Työ ja yrittäjyys 46. Saatavana: http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf.
- Yritys- ja toimipaikkarekisteri. Tilastokeskus. Saatavana: www.tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/index.html.

LIITE 1 Kunnan toiminnan vertailua osakeyhtiön toimintaan

Taulukon 24 laatimisessa on käytetty apuna Valkamaa (2004, 376–380) sekä hallituksen edustuksen tarkennuksia aiheesta.

TAULUKKO 24 Kaupungin, kaupungin osakeyhtiön ja osakeyhtiön vertailua

	KUNTA/ KAUPUNKI	KAUPUNGIN OSAKEYHTIÖ	OSAKEYHTIÖ
Tehtävät	Laissa määrätyt tehtävät	Vetovoima ja yhteistyö/kuntalaisten tarpeisiin liittyvät tehtävät	Markkinoiden tarpeisiin liittyvät tehtävät
Talouden tavoite	Ei voiton tavoitetta	Ei tuottotavoitetta, +/- 0 Omillaan toimeentulo	Tavoitteena voitto
Talouden luonne	Avoin talous	Suljettu talous Päämiehelle avoin	Suljettu talous
Palvelujen kattaminen	Pääosin verotuloilla	Tuotteiden hinnoittelulla (ei vapaa hinnoittelu)/kaupungin ostopalveluna	Tuotteiden hinnoittelulla
Päätöksen teko	Demokraattinen/poliittinen	Omistaja-edustajalähtöinen, poliittinen taustavaikutus, demokraattinen	Omistajalähtöinen
Ratkaisut	Useamman portaan kautta	Suoria, nopeita, edeltänyt hyvä valmistelu	Suoria, nopeita
Budjetti	Talousarvio syksyllä	Kunnan talousarvioon sidottu, kvartaalitalous	Kvartaalitalous
Omistaminen	Pirstoutunut	Pirstoutunut	Keskittynyt
Omistajuus	Psykologista omistajuutta	Psykologinen omistajuus	Laillis-taloudellista
Yrittäjyys	Sisäinen yrittäjyys	Sisäinen yrittäjyys	Ulkoinen yrittäjyys

(jatkuu)

LIITE 1 (jatkuu)

	KUNTA/ KAUPUNKI	KAUPUNGIN OSAKEYHTIÖ	OSAKEYHTIÖ
Henkilöstö	Yleisimmin virkasuhde	Yleisimmin työsuhde, menettely sama kuin omistajalla	Yleisimmin työsuhde
Hallitus	Poliittinen	Luottamustehtävä/ poliittinen	Omistajalähtöinen /palkattu
Johto	Poliittinen	Palkattu tai luottamustehtävä	Omistaja/palkattu
Johtajuus	Poliittinen	Tuloksen tekoon perustuva/ osallistuva/ asioihin vaikuttava	Tuloksen tekoon perustuva
Sukupuolten tasa-arvo	Toimielimissä vähintään 40 prosenttia naisia tai miehiä	Toimielimissä vähintään 40 prosenttia naisia tai miehiä	Ei vaatimuksia
Vastuu johdolla ja hallituksella	Kunnallispoliittinen taloudellinen, rikosoikeudellinen	Luottamuksellinen taloudellinen rikosoikeudellinen	Luottamuksellinen taloudellinen rikosoikeudellinen
Tiedottamisvelvollisuus	Kuntalaisia koskevat asiat	Ei tiedottamisvelvollisuutta, kuntalaisia koskevissa asioissa kyllä	Ei tiedottamisvelvollisuutta
Asiakirjojen julkisuus	Pääsääntöisesti julkisia	Pääsääntöisesti salaisia	Pääsääntöisesti salaisia
Tulovero-velvollisuus	Ei ole	Kyllä on	Kyllä on
Toimintaa ohjaavat säännöt	Hallinto-, johto- ja virkasääntö	Yhtiöjärjestys/ Konsernisääntö	Yhtiöjärjestys
Laki	Kuntalaki	Osakeyhtiölaki	Osakeyhtiölaki

LIITE 2 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun runko oli mukana tutkijan apuna haastattelutilanteessa. Sen sisältö on noussut esiymmärryksestä. Haastattelurunkoa ei missään tilanteessa näytetty haastateltaville.

1. HAASTATELTAVA

Kotipaikka, koulutus / työkokemus

2. KUNNALLINEN OSAKEYHTIÖ

(Nämä aihepiirit esitetään lähinnä asiantuntijoille, johdolle / hallitukselle)

Yritystoiminta, henkilöstö, johto, hallitus, omistajat, yhtiökokous

3. YRITTÄJYYSKÄSITYKSET

Yrittäjyyden merkitys ja tarkoitus (oma yritys /yrityselämän tuntemus, toisen palveluksessa toimiminen, oman elämän hallinta)

Yrittäjyyden tunteen kokeminen (luovuus, herkkyyys, myönteisyys, halukkuus, määrätietoisuus, itsenäisyys, rohkeus, hyvinvointi, intuitiivisuus, uskallus)

Yrittäjämäisen toiminnan ilmeneminen (aloitekyky, työhalu, määrätietoisuus, menestymisen halu, vastuun kantaminen, halu ottaa riskejä, luovuus, kekseliäisyys, aktiivisuus, mahdollisuuksien etsintä, kyvykkyys)

4. OMISTAJUUSKÄSITYKSET

Omistajuuden merkitys ja tarkoitus (laillis-taloudellinen omistajuus, psykologinen omistajuus, sosiaalinen omistajuus)

Omistajuuden tunteen kokeminen (hallinta, mielihyvä, identiteetti, tila, ympäristön kontrollointi, vaikutuskyky, itsetunto, vastuu, oma paikka, valta, riippuvuus, velvollisuudet, vapaus)

Omistajamaisen toiminnan ilmeneminen (vaikuttaminen, tieto kohteesta, investoinnit tai resurssit kohteen hyväksi)

LIITE 3 Tutkimustulosten esiintyminen

Tulosten kattavuutta tarkastelen merkitysyksiköiden jakaantumisella eri kategorioiden kesken. NVivo10-tutkimusohjelmasta saadun tiedon perusteella olen koonnut eri merkityskategoriat yhteen. Kategoriat käsittävät ylätasoon ja alatasoon kategoriat. Taulukossa 25 on yhteenveto tutkimustulosten esiintymisestä.

TAULUKKO 25 Tutkimustulosten esiintyminen

Ylä- ja alatasoon kategoriat Nodes	Merkitysyksikkö Reference	H1	H2	(Ha) N	H3	H4	(Jo) N	H5	H6	(He) N	Haastateltavat, Aineisto Sources
1	N 40										N 2
1.1	14	1	1	2							2
1.2	5	1	1	2							2
1.3	15	1	1	2							2
1.4	6	1		1							1
2	N 30										N 4
2.1	10	1	1	2		1	1				3
2.2	12	1	1	2	1	1	2				4
2.3	8	1	1	2	1		1				3
3	N 73										N 4
3.1	29	1	1	2	1	1	2				4
3.2	27	1	1	2	1	1	2				4
3.3	17	1	1	2	1	1	2				4
4	N 24										N 5
4.1	21	1		1	1	1	2	1	1	2	5
4.2	3					1	1				1
5	N 31										N 5
5.1	12	1	1	2	1		1	1	1	2	5
5.2	12	1	1	2	1		1		1	1	4
5.3	7	1	1	2	1		1		1	1	4
6	N 40										N 6
6.1	18	1	1	2	1	1	2	1	1	2	6
6.2	22	1	1	2	1	1	2	1	1	2	6
7	N 52										N 6
7.1	29	1	1	2	1	1	2	1	1	2	6
7.2	23	1	1	2	1	1	2	1	1	2	6
N	N 290	18	16		13	11		6	8		

LIITE 4 Tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesi

Taulukon vasemmalla puolella on aineistolähtöisen teorian perusteella mukana olevat tekstit. Ne on valittu tutkimusaineiston analyysiprosessin ja kategorioiden syntymisen perusteella. Tietyt nimikkeet ovat vakiintuneet kunnallisten yhtiöiden toimialoista ja tehtävistä. Tarkoitus ei ole tässä tutkimuksessa kehittää uusia nimikkeitä, vaan ymmärtää aineistossa esiintyneitä käsityksiä teorian avulla. Taulukoissa 26 ja 27 on esimerkkejä kahden alatason kategorian sisällön synteeseistä.

Esimerkki 1.

TAULUKKO 26 Esimerkki 1. tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteeseistä

Toimialat ja niiden tehtävät (Puttonen 2002)	(Ha)	N
• Perinteiset yhtiöt:	1. Kehitysyhtiöt	1
-vesi-, sähkö- ja kaasuyhtiöt	2. Teollisuuskyläyhtiöt	1
• Elinkeinoa tukevat:	3. Elinkeinoyhtiöt	1
-yrityspalvelut	4. Kulttuuri- ja viihdeala	1
-kehitysyhtiöt	5. Ei varsinaisia elinkeinoja, esim. asuntotoimi	1
• Muut: ravintolat, hotellit, kahvilat, kulttuuri- ja kongressitilat, urheiluhallit	6. Lain mukaiset tehtävät	1
• Tuetaan elinkeinotoimintaa	7. Rajoitettu liiketoiminta	1
• Toimitaan alalla, jolla muutoin ei ole yrittäjyyttä	8. Yleishyödylliset tehtävät	1
	9. Palvelut, joita muut eivät hoida	1
	10. Tilausvastuu	1
	11. Liikellepanovastuu	1
	12. Luoda paikkakunnalle vetovoimaa ja tapahtumia	1
	13. Luoda mahdollisuus palveluille	1
	14. Käynnistää uusia palveluita	1
		N 14

Yhteisiä käsityksiä

- Perinteiset yhtiöt: 2.
- Elinkeinoa tukevat yhtiöt: 1.
- Muut: 3.-6.
- Toimitaan alalla, jolla muutoin ei ole yrittäjyyttä: 7.-11.
- Tuetaan elinkeinotoimintaa: 13.-14.

Uusia käsityksiä

12. Luodaan paikkakunnalle vetovoimaa ja tapahtumia

Esimerkki 2.

TAULUKKO 27 Esimerkki 2.tutkimusaineiston ja aineistolähtöisen teorian synteesistä

Toiminnan edut (Heinonen & Leiwo 1998)	(Ha)	N
• Joustavuus	1. Muutokseen reagoinnin nopeus	1
• Päätöksenteon nopeus	2. Kunnan kilpailukyky	1
• Tulostavasti ajattelu lisääntyy	3. Ei tarkkaa kontrollia	1
• Asioiden käsittely yksinkertaistuu	4. Konserni auttaa asioiden hoidossa	2
• Elinkeinojen kehittämishalu		N 5
• Yrittäjyystävällisen imagon luominen		
• Yrittäjien ja kunnan yhteistyö		
• Seudullisen yhteistyö		
• Kilpailu ja valinnan vapaus lisääntyy		
• Toimintojen markkinalähtöisyys		
• Tehokkuuden tavoittelu		
• Tulostavasti		
• Tavoitteiden saavuttaminen ja mittaaminen		
• Sisäinen yrittäjyys		
• Innovatiivisuus		
Yhteisiä käsityksiä		
• Päätöksenteon nopeus: 1.		
• Joustavuus: 3.-4.		
Uusia käsityksiä		
2. Kunnan kilpailukyky		

LIITE 5 Analyysin aineistoa

Osiossa 1, kunnallisten yhtiöiden toiminta, on mukana myös alkuperäisaineistoa. Käytän hallituksesta lyhennettä analyysin jälkeen (Ha) tai aineistona H1 ja H2, johdon edustuksesta analyysin jälkeen (Jo) tai aineistona H3 ja H4 sekä henkilöstöstä analyysin jälkeen (He) tai aineistona H5 ja H6. Tekstissä poistetut kohdat on korvattu kolmella pisteellä (...). Tutkijan kommentit ovat sulkujen sisällä (). *Suorat lainaukset aineistosta on esitetty kursivoitulla tekstillä.*

Sisällysluettelo

- 1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta
 - 1.1 Toimialat ja niiden tehtävät
 - 1.2 Toiminnan edut
 - 1.3 Toiminnan haasteet
 - 1.4 Mahdollisuuksien kehittäminen
- 2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous
 - 2.1 Yhtiökokous
 - 2.2 Omistajaohjaus
 - 2.3 Omistajaohjauksen merkitys
- 3 Yhtiön hallitus ja johto
 - 3.1 Yhtiön hallitus
 - 3.2 Hallitustyöskentely
 - 3.3 Yhtiön johto
- 4 Henkilöstö
 - 4.1 Yhtiön voimavara ja sen ohjaus
 - 4.2 Henkilöstön palkitseminen
- 5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus
 - 5.1 Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta
 - 5.2 Yrittäjyys ilmiönä
 - 5.3 Omistajuus ilmiönä
- 6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen
 - 6.1 Yrittäjyyden tunteen kokeminen
 - 6.2 Omistajuuden tunteen kokeminen
- 7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen
 - 7.1 Yrittäjyys ja kannattava toiminta
 - 7.2 Hyvä omistajuus

Project Summary

Aineiston käsittely NVivo10-ohjelmalla, 2 tilannekuvaa

1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

TAULUKKO 28 Aineistoa ja analyysi, kunnallisten yhtiöiden toiminta

Kunnallisten yhtiöiden toiminta

TOIMIALOJA JA NIIDEN TEHTÄVÄT	TOIMINNAN EDUT
1. Kehitysyhtiöt	1. Nopea tapa reagoida muutokseen
2. Teollisuuskyläyhtiöt	2. Kunnan kilpailukyky
3. Elinkeinoyhtiöt	3. Ei tarkkaa kontrollia
4. Kulttuuri, viihde sekä lain vaatimat	4. Konserni auttaa kirjanpidon, palkkahallinnon ja rakentamisen osalta
5. Ei elinkeinoja, esim. asuntotoimi	5. Isojen siipien varjossa toimiminen (Ha)
6. Lain mukaiset tehtävät	
7. Rajoitettu liiketoiminta	
8. Yleishyödylliset tehtävät	
9. Palvelu, jota muut eivät hoida	
10. Tilausvastuu	
11. Liikkeellepanovastuu	
12. Luoda paikkakunnalle vetoa ja tapahtumia	
13. Luoda mahdollisuus palveluille	
14. Käynnistää uusia palveluja (Ha)	
TOIMINNAN HAASTEITA	MAHDOLLISUUKSIEN KEHITTÄMINEN
1. Samassa valtuustossa päätetään sekä terveydenhuollon että elinkeinon rahoituksesta	1. Kunta huolehtii vain peruspalveluista
2. Rajaus kaupungin yritystoiminnalle puuttuu	2. Valtioneuvostosta päin tarkennusta, mitkä ovat kunnan tehtävät
3. Kaupungin yhtiö ei kilpaile yksityisen kanssa	3. Palvelut rajataan lain muutoksella
4. Pelisäännöt puuttuvat	4. Kunnat eivät pyöritä yhtiöitä
5. Rajaus toiminnan pääsektorille puuttuu	5. Erillinen hylly elinkeinotoimille, jotka ovat yhtiöitä
6. Riippuvuus kaupungin ostopalvelurahasta	6. Päämieheltä pitäisi tulla käsky myydä yritys, lopettaa tai siirtää yksityisille (Ha)
7. Ideoiden myynti läpi kaupungin hallinto-organisaation	
8. Omistajan rohkeus päätöksiin	
9. Isot päätökset henkilökohtaisella vastuulla	
10. Kaupankäynti vapaiden markkinoiden kanssa	
11. Julkisuus	
12. Toisinaan väärä julkisuuskuva	
13. Jotkut asiat nakertavat uskottavuuden	
14. Yritysjärjestelyistä vähän kokemusta	
15. Ei vapaille markkinoille (Ha)	

1.1 Toimialat ja niiden tehtävät

<Internals\\H1> - § 9 references coded [1,70% Coverage]

Reference 1 - 0,04% Coverage. ...kehitysyhtiöt,...

Reference 2 - 0,05% Coverage. ...teollisuuskyläyhtiöt...

Reference 3 - 0,04% Coverage. ...elinkeinoyhtiöt,...

Reference 4 - 0,49% Coverage. ...elinkeinoihin liittyvissä asioissa, minä erottaisinkin ne, jos niitä on eri tyyppisiä yhtiöitä, on kulttuuriin ja viihteseen ja sen tyyppisiin, sitten

on tällaista lain vaatimaa...

Reference 5 - 0,37% Coverage. ...esimerkin asuntotoimi, sellaisiakin yhtiöitä on, ... on esimerkiksi Vuokra-asunnot iso yhtiö. Ne eivät ole varsinaisia elinkeinoja.

Reference 6 - 0,08% Coverage. ...lain mukaan hoitaa tätä.

Reference 7 - 0,02% Coverage. ...businesta...

Reference 8 - 0,09% Coverage. ...tietyllä lailla yleishyödyllinen...

Reference 9 - 0,51% Coverage. ...että meidän ei tarvitse sitä ... harjoittaa, jos joku muu sitä harjoittaa. Mutta sitä toista ei ole vielä näkynyt. Että miten me saamme sen jonkun toisen houkuteltua siihen.

<Internals\\H2> - § 5 references coded [1,05% Coverage]

Reference 1 - 0,03% Coverage. ...Tilausvastuu...

Reference 2 - 0,13% Coverage. ...liikellepanovastuu on sitten siellä osakeyhtiössä...

Reference 3 - 0,13% Coverage. ...luo paikkakunnan vetovoimaa ja luo sinne tapahtumia,...

Reference 4 - 0,30% Coverage. ...Niin jonkun piti luoda se, että sinne syntyi se mahdollisuus ja sitä kautta tuli ja onhan sinne nyt syntynyt näitä yrittäjiä.

Reference 5 - 0,45% Coverage. ...Niin ellei löydy, niin sitten sinne voi lähteä, mutta pitää olla taas sen, että liikelle voidaan laittaa jossain määrin veroeuroilla, mutta pysyvä tuki sinne ei saa tulla sitä kautta.

1.2 Toiminnan edut

<Internals\\H1> - § 3 references coded [0,68% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage. ...lähes kaikissa on ollut se, että se on ollut nopein tapa reagoida siihen muutokseen.

Reference 2 - 0,21% Coverage. ...kunnan pitää pystyä olemaan kilpailukykyinen, tietysti muihin kuntiin nähden.

Reference 3 - 0,25% Coverage. ...eihän meillä mitään sellaista kontrollia ole, jota voisi kuvitella yksityisessä yhtiössä on...

<Internals\\H2> - § 2 references coded [0,76% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage. ...konserni takana auttaa taas palkkahallinnon osalta ja auttaa kirjanpitojen osalta, rakentamisen osalta.

Reference 2 - 0,51% Coverage. ...isojen siipien varjossa on hyvä tehdä isojakin asioita, kun vain tekee sen kunnolla, että sitten ei homma kaadu siihen, että saatko sinä rahoituksen, vai jääkö se kiinni jostakin, että sitä ei tarvitse miettiä.

1.3 Toiminnan haasteet

<Internals\\H1> - § 5 references coded [1,96% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage. ...samassa valtuustossa, jossa päätetään perusterveydenhuollosta, sairaanhoidosta, niin sitten kuitenkin ollaan antamassa jollekin, meidän tapauksessa. No ... on ..., niin annetaan sinne sitten rahoitusta sille ..., joka ei ole kunnan peruspalvelu. Sehän vain tukee sitä kunnan elinkeinotoimintaa, sehän ei ole peruspalvelu.

Reference 2 - 0,21% Coverage. ...tuon rajan miettiminen tulevaisuudessa, että se joko on tai sitten se ei ole

Reference 3 - 0,41% Coverage. Mutta yksi asia, mikä siinä ajan mittaan on tullut monta kertaa, niin kuka niin kuin ohjaa sitä, että kaupungin yhtiö ei kilpaile sen yksityisen kanssa.

Reference 4 - 0,18% Coverage. ...pitää olla niin hyvät pelinsäännöt, ettei synny

ristiriitatilanteita.

Reference 5 - 0,20% Coverage. *Meidän pitää laittaa tiukasti se raja meidän oman toiminnan pääsektorille.*

<Internals\\H2> - § 10 references coded [3,30% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage. *...tietylainen riippuvuus siitä kaupungin ostopalvelurahasta.*

Reference 2 - 0,16% Coverage. *...sinun pitää myydä se läpi oman organisaation, niin sillä on siivet.*

Reference 3 - 0,14% Coverage. *Niin kaupunginhallitus ei uskaltanut tehdä sitä päätöstä,...*

Reference 4 - 0,34% Coverage. *...ne valtuutti minun silloisena ...tekemään sen myöntöpäätöksen.*

Reference 5 - 0,37% Coverage. *...ensimmäkin se, että eihän ... kanssa voi neuvotella semmoisesta kaupasta, että se on avoimilla korteilla, vaan täytyy tiettyyn vaiheeseen viedä,*

Reference 6 - 0,20% Coverage. *...sitten kun sinä tuot sen julkisuuteen, niin silloin sinulla pitää olla se luottamus, ...*

Reference 7 - 0,38% Coverage. *Lehteen kirjoitetaan ettei ole, minä pystyn kalenterista esittämään ne päivämäärät, jolloin asiaa on esitelty ja samanlainen mahdollisuus on annettu kaikille.*

Reference 8 - 0,35% Coverage. *Eli sen myynnissä ei ollut uskottavuutta, siinä jotkut asiat nakersi sen uskottavuuden, se oli vain siinä, siitä tuli tiettyjen tahojen osalta...*

Reference 9 - 0,89% Coverage. *Kyllä minä sen väitän, että se kokemustausta, joka sitten on tietynlaisista yritysjärjestelyistä ja näistä, niin sehän on hyvä ja sitä löytyy jokaisesta organisaatiosta, kun sitä haetaan. mutta kyllä ... moni on ihmeissään ... fuusioista ja nyt ruvetaan tekemään tätä ja nyt voitaisiin tehdä tällainen ja tällainen rakenne tähän, että päästäisiin eteenpäin.*

Reference 10 - 0,32% Coverage. *...ettei kunnan ja kaupungin kannata lähteä siihen taas, jos on toimivat vapaat markkinat.*

1.4 Mahdollisuuksien kehittäminen

<Internals\\H1> - § 6 references coded [2,71% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage. *...kunnat tulevat tiukasti huolehtimaan siitä peruspalvelusta.*

Reference 2 - 0,32% Coverage. *...valtioneuvostosta päin, että mikä on kunnan tehtävä. Ihan kylmästi vain, että kunta tekee sitä, mikä on kunnan tehtävä.*

Reference 3 - 0,20% Coverage. *...ne tullaan jollain säännöillä, lain muutoksilla, rajaamaan pian ulkopuolelle.*

Reference 4 - 0,08% Coverage. *...kunnat eivät pyöritä yhtiöitä.*

Reference 5 - 0,51% Coverage. *...ainakin se tarvitsee hyvin rajata se, mitkä on kunnan peruspalvelut. Ja onko siellä sitten erillinen hylly, jossa olisi elinkeinotoiminnot, jotka voisi olla sitten ihan selvästi yhtiöitä.*

Reference 6 - 1,44% Coverage. *Päämiehen pitäisi antaa näille yhtiöille sellainen käsky, että mikä ei ole kunnan perustoiminto, niin yhtiöön pitäisi sisään rakentaa sellainen ajatus, että toiminta voidaan lopettaa tai kokonaan siirtää yksityisille markkinoille, niiltä osin, mikä ei ole sitä perustehtävää. Minusta, jos ... kaupunginhallitus olisi viisas, se sanoisi heti, että meidän pitää myydä se ... Näin se pitäisi tehdä.*

Eikä siinä mitään, kyllähän me myydään, jos joku tulee ostamaan. Se kaupunginhallituksen pitäisi määritellä, se.

ALKUPERÄISAINEISTOA, KUNNALLISTEN YHTIÖIDEN TOIMINTA

(Tutkija: Mitkä ovat yhdistämisen syyt?)...mutta nämä kehitysyhtiöt, teollisuuskyläyhtiöt, nämä elinkeinoyhtiöt, ...Kaikissa niissä on ollut näihin elinkeinoihin liittyvissä asioissa, minä erottaisinkin ne, jos niitä on erityyppisiä yhtiöitä, on kulttuuriin ja viihteeseen ja sen tyyppiin, sitten on tällaista lain vaatimaa. Jos ottaisi vaikka esimerkin asuntotoimi, sellaisiakin yhtiöitä on, ... on esimerkiksi Vuokra-asunnot, iso yhtiö. Ne eivät ole varsinaisia elinkeinoja, minä olen vähän näihin elinkeinoihin joutunut sekaantumaan alusta asti. Kyllä se, minkä takia ne ovat yhtiöpohjaisia, niin lähes kaikissa on ollut se, että se on ollut nopein tapa reagoida siihen muutokseen. Eli kunnan pitää pystyä olemaan kilpailukykyinen, tietysti muihin kuntiin nähden ja kilpailemaan näistä toiminnoista.

(Tutkija: Mitä tehtäviä yhtiöillä on?) Meillä on ...lain mukaan ... annettua ... tehtäviä. Se tulee suoraan ... laista ja sitä valvoo meidän rahoittaja, osarahoittaja, joka antaa meille vuosittain valtion avustusta siihen... Ne valvovat sitä tietyllä tavalla. Mutta eihän meillä mitään sellaista kontrollia ole, jota voisi kuvitella yksityisessä yhtiössä on, että pääkonttori kävisi välillä läpi koko paketin. Semmoistahan ei ole. Kyllähän tässä varmaan käy niin, että kunnat tulevat tiukasti huolehtimaan siitä peruspalvelusta. Varmaan sitten aletaan miettimään, tai minä ainakin miettin tuolta valtioneuvostosta päin, että mikä on kunnan tehtävä. Ihan kylmästi vain, että kunta tekee sitä mikä on kunnan tehtävä. Sitten kaikki muut, mitkä ei ole kunnan tehtäviä. Ei tämänkään tarvitsisi oikeastaan olla, puhumattakaan ..., ne tullaan jollain säännöillä, lain muutoksilla, rajaamaan pian ulkopuolelle. Että kunnat eivät pyöritä yhtiöitä. Minä en pitäisi sitä ollenkaan mahdollisena.

(Tutkija: Että ei pyöritä?) Niin, minä sanoisin, että se voi kääntyä niin päin. Vaikka nyt on sitten muutamat toiminnot viety yhtiöihin. Niin kuin justinsa yliopistoissa paloiteltu yhtiöihin. Ja paloitellaan entistä enemmän. Ammattikorkeakoulut on osakeyhtiöitä ja niin edelleen. Minä en ymmärrä oikein, tai ainakin se tarvitsee hyvin rajata se, mitkä on kunnan peruspalvelut. Ja onko siellä sitten erillinen hylly, jossa olisi elinkeinotoiminnot, jotka voisi olla sitten ihan selvästi yhtiöitä. ... Onko se nyt ihan oikein, että samassa valtuustossa, jossa päätetään perusterveydenhuollosta, sairaanhoidosta, niin sitten kuitenkin ollaan antamassa jollekin, meidän tapauksessa. ..., niin annetaan sinne sitten rahoitusta sille ..., joka ei ole kunnan peruspalvelu. Sehän vain tukee sitä kunnan elinkeinotoimintaa, sehän ei ole peruspalvelu. Minä luulen, että tuon rajan miettiminen tulevaisuudessa, että se joko on tai sitten se ei ole. Se on jompaakumpaa.

(Tutkija: Pitääkö ympäristön olla yrittäjähenkinen?) ...Mutta yksi asia, mikä siinä ajan mittaan on tullut monta kertaa, niin kuka niin kuin ohjaa sitä, että kaupungin yhtiö ei kilpaile sen yksityisen kanssa. Yrittäjäthän ovat kateellisia keskenään, niin siinä pitää olla niin hyvät pelinsäännöt, ettei synny ristiriitatilanteita, että kaupungin yhtiö...

(Tutkija: Missä on se raja mitä palveluita tarjotaan?). Muistat ... ajalta niin minä aina sanoin, että meidän ei tarvitse sitä ... harjoittaa, jos joku muu sitä harjoittaa. Mutta sitä toista ei ole vielä näkynyt. Että miten me saamme sen jonkun toisen houkuteltua siihen. Sekin olisi vähän niin kuin sen kunnan tehtävä. Päämiehen pitäisi antaa näille yhtiöille sellainen käsky, että mikä ei ole kunnan perustoiminto, niin yhtiöön pitäisi sisään rakentaa sellainen ajatus, että toiminta voidaan lopettaa tai kokonaan siirtää yksityisille markkinoille, niiltä osin, mikä ei ole sitä perustehtävää. Minusta, jos ... kaupunginhallitus olisi viisas, se sanoisi heti, että meidän pitää myydä se ... Näin se pitäisi tehdä. Eikä siinä mitään, kyllähän me myydään, jos joku tulee ostamaan. Se kaupunginhallituksen pitäisi määritellä, se.

(Tutkija: Mitkä ovat tärkeimpiä tehtäviä?)...Ja sitten siinä on apujoukkoja, sitten siinä on konserni takana, auttaa taas palkkahallinnon osalta ja auttaa kirjanpitojen osalta, rakentamisen osalta, niin teollisuuskylä tulee sitten emon kautta, se varsinainen tuki sitten. Tilausvastuu ja tavallaan liikkeellepanovastuu on sitten siellä osakeyhtiössä. Taloudellinen vastuuhan on sitten niin, että ... toimii täysin omarahoitteisesti, mutta ... on tietynlainen riippuvuus siitä kaupungin ostopalvelurahasta. (Tutkija: Tilauksistako?). Niin tilauksista.

(Tutkija: Miten tämä eroaa omasta yrityksestä?) *Se niin, että kyllähän tälle ajattelumallille on tukena se että, ... sillä hetkellä kun pitää ruveta, niin meillä on rahoitus kunnossa. Onhan se sitten taas, että isojen siipien varjossa on hyvä tehdä isojakin asioita, kun vain tekee sen kunnolla, että sitten ei homma kaadu siihen, että saatko sinä rahoituksen, vai jääkö se kiinni jostakin, että sitä ei tarvitse miettiä. Aivan samahan se on ison konsernin, jos sinä ... teet joi-tain hyviä esityksiä ja näitä, niin sinun pitää myydä se läpi oman organisaation, niin sillä on süvet. Aivan sama tässä, kun ... tehdään iso hanke ja sinä myyt sen läpi sinne päätöksentekijäl-le, tavallaan jos sinä sen päätöksen saat läpi, niin sitten ei semmoisia vaikeuksia tule. Voi olla, että siinä mielessä jos olisin yrittäjänä jossakin ollut näissä, niin se tietynlainen laskenta ja se tietynlainen, ei voi sanoa että varovaisuus, mutta se olisi saanut vähän toisenlaista luonnetta, kun olisi pitänyt varmistaa myös sitä, että pystytkö sinä taloudellisesti varmasti toteuttamaan kaikki.*

(Tutkija: Pitää siis olla luottamus?) *... olihan sekin laskettu moneen kertaan, että se on hyvä hankinta, mutta kyllä minä sen koin, että se oli tietynlainen luottamus siinä, että ok, jos se omalla nimellään tekee päätöksen, niin kyllä se varmaan on funtsattu se homma.*

(Tutkija: Onko se sellainen hallintoaloitus?) *... että se on avoimilla korteilla, vaan täy-tyy tiettyyn vaiheeseen viedä, mutta sitten kun sinä tuot sen julkisuuteen, niin silloin sinulla pitää olla se luottamus, että nyt on niin pitkälle menty että, kyllä siinä mentiin ihan niin, että missä järjestyksessä kerrotaan ja missä järjestyksessä saadaan antaa tietoa eteenpäin. Ja sitten kun se lävöyettiin valtuutetuille tietoon, ..., että ei tätä voi hyväksyä, että puoli vuotta sitten on tehty budjetti ... Minä sanoin, että joo niin tiedettiinkin, me tiedettiin, mutta jos me olisim-me silloin kertoneet, niin meillä ei olisi enää silloin ollut vastapuolta.... Tavallaan viedään ne faktat eteenpäin, että näin on tehty, niin jossain vaiheessa sen joutuu jättämään päätöksenteon takarajalle, sen takia, että vastapuoli voi vaatia. ... vaikka se kuinka vietiin sillä, ihan meidän normaalipolisääntöjen mukaisesti, niin sitten siihen hommaan ei ollutkaan luottamusta, kun jotkut tahot kuiskittelivat, että siellä on nyt suosittu jotain yhtä ja ei ole esitelty muille. Lehteen kirjoitetaan ettei ole. Minä pystyn kalenterista esittämään ne päivämäärät jolloin asiaa on esitel-ty ja samanlainen mahdollisuus on annettu kaikille. Yksi tarttui, jätti rahoitussuunnitelman, pudotettiin ne muut pois. Ja kilpailija kuiskutti korvaan, ettei tätä voi tehdä. Viisi vuotta siirtyi se hanke. Eli sen myynnissä ei ollut uskottavuutta, siinä jotkut asiat nakersivat sen uskotta-vuuden, ... Kyllä minä sen väitän, että se kokemustausta, joka sitten on tietynlaisista yritysjär-jestelyistä ja näistä, niin sehän on hyvä ja sitä löytyy jokaisesta organisaatiosta kun sitä hae-taan. Mutta kyllä ... moni on ihmeissään ... fuusioista ja nyt ruvetaan tekemään tätä ja nyt voitaisiin tehdä tällainen ja tällainen rakenne tähän, että päästäisiin eteenpäin.*

(Tutkija: Onko joku raja, milloin mennään mukaan?) *Kyllä minä näen sen siinä, ett-ei kunnan ja kaupungin kannata lähteä siihen taas, jos on toimivat vapaat markkinat. ... Niin jonkun piti luoda se, että sinne syntyi se mahdollisuus ja sitä kautta tuli ja onhan sinne nyt syntynyt näitä yrittäjiä ... Niin ellei löydy, niin sitten sinne voi lähteä, mutta pitää olla taas sen, että liikkeelle voidaan laittaa jossain määrin veroeuroilla, mutta pysyvä tuki sinne ei saa tulla sitä kautta.*

2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

TAULUKKO 29 Aineistoa ja analyysi, omistajaohjaus ja yhtiökokous

Omistajaohjaus ja yhtiökokous

YHTIÖKOKOUS	OMISTAJAOHJAUS
1. Tieto tulevasta	1. Varsinaista konsernivalvontaa ei ole
2. Kaupunginhallituksen puheenjohtajisto ja kaupunginjohtaja	2. Kaupunginhallitus asettaa valvojan
3. Kaupunginhallitus päättää edustuksen, kokonaisuuden kannalta vähemmän merkityksellisissä yhtiöissä edustaja on joku virkamiehistä	3. Konsernivalvonta on muodollista
4. Kokoontuu pääsääntöisesti kerran vuodessa	4. Vain vähän toimintaohjeita
5. Tilinpäätöksen hyväksyminen	5. Valvonnan tiukkuudessa eroja, perustuu luottamukseen
6. Uuden hallituksen valinta	6. Yksittäinen kaupunginhallituksen jäsen ei ole oikeutettu samaan tietoa, tieto osakeyhtiönä
7. Vuosivoiton käytöstä päättäminen	7. Osakeyhtiö tiedottaa yhtiökokouksen kautta, kaikki osakkeenomistajat saavat samalla sen tiedon
8. Strategia (Ha)	8. Kontrollerille esityslista ja määrätty raportit (Ha)
9. Kerran vuodessa	9. Yhtiökokous on tärkein, tietoa annetaan tarvittaessa
10. Kaupungin hallituksen puheenjohtajisto ja kaupungin johtaja (Jo)	10. Tilinpäätös ja tilannekatsaus
	11. Konsernivastaavajärjestelmä
	12. Tieto mene myös virkamiesten kautta (Jo)

OMISTAJAOHJAUKSEN MERKITYS

1. Asiat pitää hoitaa hyvin
2. Yhtiöllä tärkeä rooli
3. Tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin
4. Horisonttiin katsominen
5. Omistaja tarvitsee tiedon
6. Luottamus poliittiseen päätöksentekokoneistoon
7. Tuella saatu monta asiaa läpi (Ha)
8. Omistaja on kiinnostunut mitä tapahtuu (Jo)

2.1 Yhtiökokous

<Internals\\H1> - § 2 references coded [1,22% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage. *Yhtiökokous on se tärkein, jossa kerrotaan menneestä ja jossa kerrotaan myöskin tulevasta. Meillä on ollut ainakin sellainen tapa, että vaikka sitä ei ole edellytetty tai ei ole ollut kiire, me olemme silti kertoneet, me on silti kerrottu, että mitä me on meinattu. Ainakin on ollut hyöä sitten sanoa, että mehän sanottiin.*

Reference 2 - 0,35% Coverage. *... on se sama kollegio eli kaupunginhallituksen kolme puheenjohtajaa ja kaupunginjohtaja on yhtiökokousedustajia.*

<Internals\\H2> - § 6 references coded [1,57% Coverage]

Reference 1 - 0,77% Coverage. *Kaupunginhallitus päättää, mikä on edustus siellä. Jos on merkityksellisiä yhtiöitä, niin siellä normaalisti on edustajina kaupungin hallituksen puheenjohtajisto ja kaupunginjohtaja. Jos ne on kokonaisuuden kannalta vähemmän merkityksellisiä, niin sinne menee virkamiehistä joku niihin yhtiökokouksiin.*

Reference 2 - 0,12% Coverage. *Yhtiökokous on pääsääntöisesti kerran vuodessa.*

Reference 3 - 0,13% Coverage. *Sen keskeisin tehtävä on tilinpäätöksen hyväksyminen.*

Reference 4 - 0,08% Coverage. *...uuden hallituksen valitseminen.*

Reference 5 - 0,09% Coverage. *Päätäminen vuosivoiton käyttämisestä.*

Reference 6 - 0,38% Coverage. *Sitten tietysti jos halutaan strategia vielä yhtiökokouksen kautta tietoon, niin se on sitten, se on periaatteessa se tapa, millä yhtiö antaa tiedon tulevasta.*

<Internals\\H4> - § 2 references coded [0,46% Coverage]

Reference 1 - 0,10% Coverage. *Kerran vuodessa.*

Reference 2 - 0,36% Coverage. *Kaupungin hallituksen puheenjohtajisto ja kaupunginjohtaja*

2.2 Omistajaohjaus<Internals\\H1> - § 5 references coded [2,15% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage. *Kaupunkihan meidät suoraan omistaa, kaupungin suunnasta ei ole tullut oikeastaan mitään muuta kuin taloussuunnitelman yhteydessä joku maininta, että toiminta pysyy tällä ja tällä tasolla. Että sellaista varsinaista konsernivalvontaa ei ole.*

Reference 2 - 0,48% Coverage. *...vajaat kymmenen vuotta sellainen meininki, että kaupunginhallitus asettaa vielä yhden henkilön kaupungin virkamiesjohdosta, joka toimii konsernivalvojana siihen yhtiöön nähden.*

Reference 3 - 0,15% Coverage. *...se on hyvin muodollista. Pannaan pöytäkirjoja vähän sinne*

Reference 4 - 0,29% Coverage. *...minä olen aina hämmästynyt sitä, että miten vähän meihin päämies sanoo, että miten meidän pitäisi toimia.*

Reference 5 - 0,57% Coverage. *Että minä tiesin, mitä keskushallinnossa tapahtui, ja minä vein saman idean sinne yhtiöön. Ja sitten kerroin taas, siinä oli varmaan se minun osalta. Voi olla, että joku toinen on vähän tiukemmassa valvonnassa.*

<Internals\\H2> - § 3 references coded [1,56% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage. *...kuntapuolella on hyvin olennainen se, että esimerkiksi yksittäinen kaupunginhallituksen jäsen ei ole oikeutettu saamaan tietoa yrityksestä yksittäisenä jäsenenä. Vaan osakeyhtiön pitäisi toimittaa se tieto osakeyhtiönä,*

Reference 2 - 0,30% Coverage. *...yhtiö tiedottaa omistajille esimerkiksi yhtiökokouksen kautta, jolloin kaikki osakkeenomistajat saavat samalla sen tiedon.*

Reference 3 - 0,73% Coverage. *...konsernivalvonta toimii ja konsernin kontrollerin puitteissa toimitetaan hallitukselle esityslistat. Ja sitä kautta toimitetaan määrätyt raportit, ja sitä kauttahan omistajille menee tieto, mutta se menee niin kuin virkamieskunnalle. Mutta se on paljolti se, miten sovitaan se kokonaisjohtamisesta.*

<Internals\\H3> - § 2 references coded [1,79% Coverage]

Reference 1 - 0,40% Coverage. *Yhtiökokous on se tärkein, ja tietystihän kaupunki pyytää näitä tietoja sitten aina.*

Reference 2 - 1,39% Coverage. *...uusien metodejakin tullut, että meidän pitää antaa tilannekatsaus aika ajoin. Eli tämäkin on kyllä tärkeätä, että se on muuttunut sillä tavalla. Ennen kun annettiin vain tilinpäätös yhden kerran vuodessa, mutta nyt pyydetään neljännesvuosittain tämmöinen, minusta tämä on ihan paikallansa.*

<Internals\\H4> - § 2 references coded [1,38% Coverage]

Reference 1 - 0,75% Coverage. *Konsernivastaava järjestelmä mikä tällä on, nykyään taidetaan käyttää sanaa kontroller, ne taitaa nykyään käyttää,...*

Reference 2 - 0,63% Coverage. *Että kyllä se tieto sitä kautta menee ja sitten tietysti näiden virkamiesten kautta, mitä on mukana tässä.*

2.3 Omistajaohjauksen merkitys

<Internals\\H1> - § 4 references coded [2,35% Coverage]

Reference 1 - 0,36% Coverage. *Kyllä minä luulen, että kaikissa kaupunginyhtiöissä on sama periaate, että asiat pitää hoitaa niin hyvin, että päämies on tyytyväinen.*

Reference 2 - 0,59% Coverage. *...yhtiöille jää aika tärkeä rooli, nehan ovat asiantuntijaelin sillä omalla sektorillaan. Niidenhan pitäisi pumpata sitä tietoa sinne konsernihallintoon. Että miten he asiantuntijoina näkevät, että mihin pitäisi mennä.*

Reference 3 - 0,67% Coverage. *Mutta voi olla, että ajan saatossa tulee käymään niin, että siellä luullaan, siellä konsernin johdossa, että tässä pitää nyt toimiakin toisella tavalla, ja sieltä aletaan syöttämään sitä tietoa. Nythän sen pitää toimia niin kuin molempiin suuntiin.*

Reference 4 - 0,73% Coverage. *Onhan tottakai niin, että sitten jos näperrellään jonkun asian kanssa, niin saattaa olla, että se horisonttiin katsominen jää. Silloin tarvitsee sen konsernin hallinnosta katsoa vähän kauemmaksi, että teidän tehtävää ei ole tuo, vaan teidän pitäisi tehdä vähän tätäkin.*

<Internals\\H2> - § 3 references coded [0,48% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage. *Vakavasti otettuna niin siis omistajahan tarvitsee tiedon,...*

Reference 2 - 0,18% Coverage. *Vaatii sen, että sinulla on luottamus poliittiseen päätöksentekokoneistoon.*

Reference 3 - 0,16% Coverage. *Kyllä minä väitän, että sillä tuella on saatu monta asiaa läpi.*

<Internals\\H3> - § 1 reference coded [0,75% Coverage]

Reference 1 - 0,75% Coverage. *Että omistaja on todella kiinnostunut, että hei mitä tapahtuu, onko teidän ennusteet toteutuneet ja miksi ei ole, jos on menty metsään. Tämä on ihan tärkeätä.*

3 Yhtiön hallitus ja johto

TAULUKKO 30 Aineistoa ja analyysi, yhtiön hallitus ja johto

Yhtiön hallitus ja johto

YHTIÖN HALLITUS	HALLITUSTYÖSKENTELY
1. Aika kirjavia	1. Keskustelemme toimitusjohtajan kanssa päivittäin, isot asiat mietimme kahdestaan
2. Osa joutuu tehtäviin	2. Ihmissuhdetaitoja, luotettavat välit
3. Osa asiaan vihkiytyneitä, pyrkivät toimintaan	3. Vaatii sitoutumista koko hallitukselta
4. Osa yhtiöammattilaisia	4. Omalla lompakolla pelissä koko ajan
5. Halu vaikuttaa toimintaan	5. Vastuullisia
6. Toiminta on mielenkiintoista	6. Yhtiössä ei tule harrastaa puoluepolitiikkaa
7. Mukavaa ja hyödyllistä toimintaa	7. Tulee vain ajatella yhtiön parasta
8. Pystyy vaikuttamaan	8. Demokraattinen ja avoin henki
9. Poliittinen puoli ja virkamiespainotus	9. Luovuus
10. Vaadittava asiantuntemus	10. Kokouksissa hauskaa
11. Talouspuolen asiantuntemus ja kontaktipinta	11. Ihmiset viihtyvät täällä
12. Juridiikkaa tarvitaan joissain yhtiöissä, (rakentaminen)	12. Poliittinen ohjaus
13. Taloudellinen osaaminen	13. Kokoontuu neljä kertaa vuodessa
14. Poliittinen tuntuma	14. Kerran kuussa pois lukien kesäaika
15. Tehtävät tulevat osakeyhtiölaista, valitsee toimitusjohtajan tai ratkaisee johtamisen	15. Kahdeksan kertaa vuodessa
16. Strateginen tekeminen, eteenpäin peilaaminen	16. Strategiapäivä kerran vuodessa
17. Yrityksen kannattavuudesta ja maksuvalmiudesta huolehtiminen	17. Puheenjohtaja jakaa ajan, raportit lyhyesti läpi, fokus asiassa
18. Strategia, mikä on tämä päivä ja tästä eteenpäin	18. Hallitus toimii kollegiona, puheenjohtaja käy asiat läpi toimitusjohtajan kanssa ennen kokousta, toimitusjohtaja on kokouksissa (Ha)
19. Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma	19. Kaupunkiorganisaatiossa mukana olo hyödyttää hallitustyöskentelyä
20. Pitkin vuotta pitäisi seurata kannattavuuden riittämistä	20. Säilyttää tyyneys ja järkevyyys
21. Seurata mitä tapahtuu ympäristössä	21. Vaarana jos ei kanneta vastuuta
22. Raportointisysteemi	22. Työhön pitäisi antaa aikaa
23. Sparraa toimitusjohtajaa	23. Hallitus kokoontuu kahdeksasta kymmeneen kertaan vuodessa
24. Vastuu henkilökohtaisella omaisuudella	24. Sähköpostijärjestelmä, ajankohtaisista asioista tiedottaminen
25. Pitäisi saada korvaus vastuusta	25. Luottamus on tärkeä johdon ja hallituksen välillä
26. <u>Palava mielenkiinto asioihin (Ha)</u>	26. Tieto siitä, että päätöksenteko menee tietyllä tavalla
27. <u>Vetää linjat, mihin se laiva kääntyy</u>	27. Samanlainen arvomaailma (Jo)
28. Viranhaltijoita, johtajia, isoimpien puolueiden edustus	
29. Enemmänkin sisältöosaamista (Jo)	

(jatkuu)

(TAULUKKO 30 jatkuu)

YHTIÖN JOHTO

1. Johtajasopimus, tosin loiva
2. Tulosjohtajasopimus mahdollisesti tulevaisuudessa
3. Johdolla osakeyhtiölain mukaiset tehtävät
4. Vastaa kirjanpidon toteutumisesta
5. Pienissä yhtiöissä operatiivisessa toiminnassa mukana
6. Pienissä yhtiöissä yhtiön toiminta on yhtä kuin toimitusjohtaja (Ha)

7. Henkilöstöjohtaminen tärkein
8. Tiimin luottamus, me halutaan tehdä yhdessä, se on tärkein
9. Suhteet omistajiin
10. Asiaosaaminen
11. Pitää vakuuttaa, että hallitsee tämän
12. Palkitseminen ihmisten tyytyväisyyden kautta
13. Henkilöstöjohtaminen, taloudellinen johtaminen
14. Kehittäminen
15. Johdon tehtävä määritelty toimintasäännössä
16. Palaute asiakkailta
17. Luottamusta henkilöstöön ja osaamisen arvostusta, päämäärien asettaminen yhdessä, tieto siitä miten ne saavutetaan (Jo)

3.1 Yhtiön hallitus

<Internals\ \ H1> - § 8 references coded [3,29% Coverage]

Reference 1 - 0,11% Coverage. *Nehän on aika kirjavia näissä kaikissa.*

Reference 2 - 0,38% Coverage. *Osa joutuu niihin tehtäviin jonkun poliittisen paikkajaan seurauksena, jotka eivät välttämättä tiedosta sitä, että mihin ne ovat menneetkään.*

Reference 3 - 0,34% Coverage. *Sitten jotkut ovat johonkin asiaan vihkittyneitä, ne ovat kiinnostuneet siitä niin paljon, että pyrkivät johonkin toimintaan.*

Reference 4 - 0,05% Coverage. *..yhtiöammattilaisia...*

Reference 5 - 0,59% Coverage. *Sitten on sellaisia, jotka ovat kiinnostuneet siitä toiminnasta, jostain osa-alueesta tai koko toiminnasta. Ne sitten pyrkivät sinne yhtiöön, että voisivat vaikuttaa siihen toimintaan. Ne ovatkin minusta ehkä parhaita.*

Reference 6 - 0,45% Coverage. *Mutta osa on tullut määrättyinä. Mutta me olemme siinä sisäisessä toiminnassa pyrittä saamaan se niin mielenkiintoiseksi, että ne ovat alkaneet kiinnostumaan siitä.*

Reference 7 - 0,64% Coverage. *Minä sanoisin, että ne ovat alkaneet kiinnostumaan. Minä luulisin, että jos yrittäisin muiden näkökulmasta vastata, niin tämä on aika mielenkiintoista monille. Ne on siitä huomanneet, että tämä on mukavaa ja että hyödyllistä toimintaa.*

Reference 8 - 0,73% Coverage. *Ja täällä pystyy vaikuttamaan. Minä luulisin, että ne ovat sellaisia tekijöitä, että jos minä ajattelen hallituksen jäseniä ja muita, niin ne eivät ole juurikaan*

muissa elimissä. Ne ovat jääneet muista elimistä pois. Ne tykkäävät, että se on mielenkiintoista vaikuttaa, ...

<Internals\\H2> - § 18 references coded [3,62% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage. *...kun se on kuntaomisteinen, kuntakonserniin kuuluvaa, niin pitää tehdä se kannanotto niin, että mikä on poliittisen puolen painotus ja mikä on virkamiespainotus...*

Reference 2 - 0,18% Coverage. *...se, että miten sinne saadaan se hallitukselta vaadittava asiantuntemus.*

Reference 3 - 0,26% Coverage. *...asiantuntijuus, sitten sinne pitää olla talouspuolen asiantuntemus, sitten pitää olla vielä kontaktipinta...*

Reference 4 - 0,07% Coverage. *...sinne pitää olla juridiikkaa,...*

Reference 5 - 0,11% Coverage. *...kuitenkin pitää olla se poliittinen tuntuma,...*

Reference 6 - 0,09% Coverage. *Sinne haettiin taloudellista osaamista.*

Reference 7 - 0,35% Coverage. *Kyllähän hallituksen keskeinen tehtävä on, se tulee taas osakeyhtiölaista, että valitsee toimitusjohtajan tai että ratkaisee yhtiön johtamisen.*

Reference 8 - 0,15% Coverage. *...strategian tekeminen ja se että peilata pikkusen eteenpäin.*

Reference 9 - 0,19% Coverage. *...yrityksen kannattavuudesta, kattavuudesta ja maksuvalmiudesta huolehtiminen.*

Reference 10 - 0,28% Coverage. *...seurata sitä, että mikä on tämä päivä ja mitä on tästä eteenpäin pikkusen, mutta kyllä se strategian kautta tulee...*

Reference 11 - 0,11% Coverage. *...tehdään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa...*

Reference 12 - 0,17% Coverage. *...pitkin vuottakin pitäisi seurata sitä, että siellä kannattavuus riittää...*

Reference 13 - 0,08% Coverage. *...seurata mitä tapahtuu ympäristössä...*

Reference 14 - 0,11% Coverage. *Ensin pitää olla tehtynä se raportointisysteemi...*

Reference 15 - 0,11% Coverage. *...hallitus sparraa toimitusjohtajaa kokouksissa...*

Reference 16 - 0,40% Coverage. *...että me olemme hulluja virkamiehet, että me ollaan henkilökohtaisella omaisuudella vastuussa näissä yhtiöissä, hullujahan me ollaan, mutta kuitenkin me ollaan niissä...*

Reference 17 - 0,12% Coverage. *...kyllähän siitä pitäisi tietynlainen korvaus saada...*

Reference 18 - 0,45% Coverage. *...käytti aikaa siihen saamatta mitään, niin onhan se tietynlainen hulluus, ei ollut edes palkkasuhteessa kaupunkiin. Mutta sillä oli palava mielenkiinto ja on palava mielenkiinto siihen.*

<Internals\\H3> - § 1 reference coded [1,61% Coverage]

Reference 1 - 1,61% Coverage. *Kyllä se hallitus tietysti ne linjat vetää, samalla tavalla kun kaupungissa joku kaupungin valtuusto tai kaupungin hallitus, että kyllähän sieltä tulee tämä suunta, että mihin se laiva kääntyy. Pitääkö nyt keskittyä johonkin vähän enemmän ja tuntuukin, että joskus kun hallituksen jäsenet vaihtuu, niin yhtä äkkiä pitäisikin tempaista.*

<Internals\\H4> - § 2 references coded [1,14% Coverage]

Reference 1 - 0,86% Coverage. *Siellä on sekä viranhaltijoita, ja sitten siellä on johtamispuolen ihmisiä, että siellä on tietyt isommat puolueet, että niillä on edustus siellä.*

Reference 2 - 0,28% Coverage. *Kyllä siinä enemmänkin on sitä sisältöosaamista.*

3.2 Hallitustyöskentely

<Internals\\H1> - § 11 references coded [2,88% Coverage]

Reference 1 - 0,46% Coverage. *Mehän keskustelemme tässä yhtiössä toimitusjohtajan kanssa, voi sanoa, että ihan päivittäin jostain rutiiniasistakin. Ja sitten isot asiat me mietimme aina kahdestaan.*

Reference 2 - 0,66% Coverage. *...paljon ihmissuhdetaitoja, että pystyy toimimaan kahdestaan. Minä sanoisin, että johtaja ja hallituksen puheenjohtaja on useimmiten, ne ovat ihan keskeisiä, niiden pitää olla ja niin hyvin toimia keskenään, että on täysin luotettavat välit.*

Reference 3 - 0,15% Coverage. *Sehän vaatii hirveästi sitoutumista, koko hallitukselta.*

Reference 4 - 0,17% Coverage. *...näissä on ollaan omalla lompakolla pelissä koko ajan oikeasti.*

Reference 5 - 0,18% Coverage. *Kyllä ne yleensä ovat vastuullisia, minulla on se kokemus niistä.*

Reference 6 - 0,25% Coverage. *Poliitikon näkökulma on se kyllä minusta, että yhtiössä ei tule harrastaa puoluepolitiikkaa.*

Reference 7 - 0,11% Coverage. *Tulee vain ajatella sen yhtiön parasta.*

Reference 8 - 0,18% Coverage. *...minä sanoisin, että meillä on hyvin demokraattinen ja avoin henki.*

Reference 9 - 0,11% Coverage. *Mutta meillä on hyvin sellaisia luovia, ...*

Reference 10 - 0,50% Coverage. *Meillä on hauskaa niissä kokouksissa. Nauraa räkätetään vaikka kuinka. Vaikka meillä on ollut tosi ikäviäkin asioita. Mutta pääsääntöisesti voisi sanoa, että aika hauskaa on ollut.*

Reference 11 - 0,12% Coverage. *Niin, että ihmiset ovat viihtyneet täällä.*

<Internals\\H2> - § 7 references coded [1,69% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage. *...hallitus, kun siellä on ollut niin se poliittinen ohjaus sinne, kaupunginhallituksen tasolta on sitten se, että moni asia sitten ymmärretään paremmin kaupunginhallituksessa sitten, kun tulee siellä tiettyjä asioita käsiteltäväksi.*

Reference 2 - 0,10% Coverage. *...kokoontuu sellaisen neljä kertaa vuodessa.*

Reference 3 - 0,09% Coverage. *...kerran kuussa pois lukien kesäaika.*

Reference 4 - 0,09% Coverage. *Semmoinen kahdeksan kertaa vuodessa.*

Reference 5 - 0,12% Coverage. *Sen tekemiseen pitää varata yksi päivä vuodessa.*

Reference 6 - 0,38% Coverage. *...ajan jakaminen on pitkälti puheenjohtajasta kiinni kanssa, että jaetaan se aika, että käydään raportit lyhyesti läpi, mutta kuitenkin se varsinaisen fokus on.*

Reference 7 - 0,35% Coverage. *On käyty, mutta ennen kokousta, kun hallitus toimii kollegiona, niin tavallaan se, että toimitusjohtajan kanssa, joka on myös mukana kokouksissa.*

<Internals\\H3> - § 4 references coded [1,79% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage. *...varmaan hyödyntää se kaupunkioorganisaatiossa mukana olemisen tähän hallitustyöskentelyyn.*

Reference 2 - 0,22% Coverage. *...pitäisi säilyttää tyyneytensä ja järkevyytensä...*

Reference 3 - 0,43% Coverage. *Näitäkin vaaroja on, jos tulee sellaisia ihmisiä, jotka eivät kuitenkaan ota sitä vastuuta.*

Reference 4 - 0,71% Coverage. *Siitäkin on tullut kritiikkiä, että hallituksen jäsenet ovat olleet liian kiireisiä, heidän pitäisi sitoutua enemmän tähän työhön ja antaa ajastansa.*

<Internals\\H4> - § 5 references coded [4,21% Coverage]

Reference 1 - 0,66% Coverage. *Kahdeksan, kymmenen kertaa vuodessa, jotain tämmöistä. Kesällä ei niinkään, että ehkä kymmenen kertaa vuodessa.*

Reference 2 - 0,83% Coverage. *...meillä on toimiva sähköpostijärjestelmä, että silloin kun tulee jotain ajankohtaisia asioita, niin sitten minä laitan sähköpostilla viestiä.*

Reference 3 - 0,50% Coverage. *Sehän on tosi tärkeää, että on olemassa se luottamus johdon ja hallituksen välillä.*

Reference 4 - 0,51% Coverage. *Että nekin tietää, että se ei poukkuroi se päätöksenteko, vaan se menee tietyllä tavalla*

Reference 5 - 1,71% Coverage. *...niin kyllähän niillä on samanlainen arvomaailma kuin minullakin. Että hän vain toimii kaupungin sisällä ja me toimitaan laajemmassa alassa. Jos meillä olisi joku hallituksen jäsen, joka miettisi vain taloudellisia asioita miettimättä sitä sisältöä, niin se voisi olla aika vaikea yhtiö.*

3.3 Yhtiön johto

<Internals\\H1> - § 2 references coded [1,92% Coverage]

Reference 1 - 0,71% Coverage. *Meillä on tietynlainen johtajasopimus, tosin hyvin loiva. Ja se ei ole sillä tavalla sidottu, mutta siinä on pieni palkitsemisjärjestelmä. Mm. jos tulos on hyvä tai tulos on positiivinen, niin tarkastetaan toimitusjohtajan palkka, mutta ei sanota minkä verran.*

Reference 2 - 1,21% Coverage. *...sellainen tarkka tulosjohtajasopimus, johtajasopimus, että siihen pitää pyrkiä. Ja jos siihen ei päästä, niin siinä on tasan niin kuin yrityselämissä on. Tehdään erilaisia mittareita, että onko päästy tulokseen. Minä en ole halunnut, se ei kuuluu minun luonteeseen, minä en halua sellaista. Se pitää nähdä ja sitten henkilöstökin voi paremmin, kun niillä on pikkuisen hengitystilaa. Mutta minä veikkaan, että näin tulee tapahtumaan, hyvin pian.*

<Internals\\H2> - § 4 references coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 0,24% Coverage. *Tärkeinhän nyt on tiettenkin, kun ne on osakeyhtiöitä, niin hoitaa osakeyhtiölain mukaiset tehtävät.*

Reference 2 - 0,14% Coverage. *Vastaa kirjanpidon toteuttamisesta, se on peruslähtökohta.*

Reference 3 - 0,41% Coverage. *Se kun ne on pieniä yhtiöitä, niin johtaja osallistuu hyvin aktiivisesti myös päivittäiseen operatiiviseen toimintaan, se on ollut vaatimuksena kaikkien näiden osalta,...*

Reference 4 - 0,22% Coverage. *Pienellä organisaatiolla se yhtiön toiminta on hyvin tiiviisti yhtä kuin toimitusjohtaja.*

<Internals\\H3> - § 6 references coded [4,22% Coverage]

Reference 1 - 0,38% Coverage. *...henkilöstöjohtamista kuitenkin tärkeimpänä, että saada se tiimi työskentelemään...*

Reference 2 - 0,69% Coverage. *Että jos sinä saat sen tiimin luottamuksen ja kaikki tajuaa, että me halutaan tehdä yhdessä, niin silloin se menee, että kyllä se on se tärkein.*

Reference 3 - 0,89% Coverage. *Mutta tietysti, mutta siinä kun on se kaupunki, niin kyllähän siinä pitää ne suhteet siihen kaupunkiin, siihen omistajaan olla kunnossa, sitä pitää pystyä sinnekin päin pystyä hoitamaan.*

Reference 4 - 0,18% Coverage. *...se asiaosaaminenkin sille pitää olla...*

Reference 5 - 0,36% Coverage. *Sitäkin pitää vakuuttaa nämä, että hei minä hallitsen tämän ja osaan tämän.*

Reference 6 - 1,72% Coverage. *Kun näet, että ihmiset ovat tyytyväisiä ja kaikki menee hyvin, niin silloinhan sinä tulet palkituksi. Se antaa sitä voimaa. Ja se ihmisten vilpittön kiitos, sehän on parasta. Silloin sitä ajattelee, että en turhaa töitä tehnyt, tässä on se palkka. Se antaa sen*

tunteen, että tämä on oikein ja näin meidän pitää jatkaa. Se on jotenkin tuolla sisällä rakennettuna.

<Internals\\H4> - § 5 references coded [4,59% Coverage]

Reference 1 - 0,58% Coverage. *Henkilöstöjohtamiseen menee aika paljon aikaa ja sitten on tietysti tämä taloudellinen johtaminen.*

Reference 2 - 0,16% Coverage. *Ja sitten tuo kehittäminen.*

Reference 3 - 1,62% Coverage. *...enemmänkin semmoista strategista johtamista, periaatetasolla päättämistä enemmänkin. Meillä on tehty toimintasääntö ja siinä määritelty tietyt asiat. (Haastattelija: Eli teillä on tehtävät annettu). Joo, ei tietystikään yksityiskohtaisesti, mutta kuitenkin jollain tasolla.*

Reference 4 - 0,69% Coverage. *Ja sitten kun katsoo niitä palautteita, joita ne kirjoittavat tai piirtävät, niin siinä on aivan mahtavia juttuja.*

Reference 5 - 1,55% Coverage. *Kyllähän se on tietysti sitä luottamusta ja osaamisen arvostusta. Että heilläkin on tietyt taustat ja vahvat osaamiset. Siihen täytyy luottaa, että kun asetetaan yhteisesti ne päämäärät ja sitten ne tietävät, miten ne pystytään saavuttamaan.*

4 Henkilöstö

4.1 Yhtiön voimavara ja sen ohjaus

<Internals\\H1> - § 7 references coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 0,26% Coverage. *Niin täällä on ollut erittäin hyvä henki henkilöstöllä. Täällä on henkilöstö voinut aina hyvin.*

Reference 2 - 0,35% Coverage. *Ihmiset ovat viihtyneet. Että harvoin lähdetään niinkään pois, pyrkyä on koko ajan. Kai meillä kohtuullisen hyvä maine on täällä.*

Reference 3 - 0,25% Coverage. *...kyllä minulla on ollut aina se periaate, että mitä enemmän vapautta, sitä enemmän luovuutta.*

Reference 4 - 0,33% Coverage. *Kyllä se on, valtavastihan me olemme panostaneet henkilöstön työhyvinvointiin. Me ollaan käytetty valtavasti aikaa siihen.*

Reference 5 - 0,19% Coverage. *...pitää tehdä bisnestä, jossa ei rahaa liiku. Äärettömän kova ympäristö.*

Reference 6 - 0,34% Coverage. *Mutta kun nämä nuoret ihmiset, meiltähän loppuu äkkiä luovuus, jos meidän täytyy täällä hallituksessa tätä toimintaa miettiä.*

Reference 7 - 0,18% Coverage. *Mutta nämä ihmiset täällä, niillä on luovuutta ja ne tuo ideoita.*

<Internals\\H3> - § 3 references coded [2,75% Coverage]

Reference 1 - 1,06% Coverage. *...kunta ja valtio sitä yhtä organisointia ja muutosta ja sitä että ei ... nyt hirvoittavasti ole muuttunut kuitenkaan, että kuitenkin ne samat siellä pitää olla, mutta kyllä ihmisen asenteiden pitää muuttua.*

Reference 2 - 0,89% Coverage. *...se esimerkkinä voi olla sillä tavalla. Että jos haluaa, niin itsekin tekee, ei koko ajan käskyt, että tehkääpäs nyt, minä tässä nyt lähden. Suomalainen varmasti tekee, jos kaikki tekee.*

Reference 3 - 0,80% Coverage. *Että me ihan joka tasolla tehdään, niin ihmisille tulee sellainen yhteenkuuluvaisuuden tunne ja halutaan, että tämä on meidän projekti, me tehdään tämä, pieni tai iso.*

Henkilöstö

YHTIÖN VOIMAVARA JA SEN OHJAUS	HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN
1. Erittäin hyvä henki henkilöstöllä, se on voinut aina hyvin	1. Kunnallisella puolella palkat eivät ole korkeita
2. Ihmiset ovat viihtyneet, harvoin lähdetään pois, meillä on hyvä maine	2. Ei rahallista bonusjärjestelmää, Pientä palkitsemista, tehdään matka tai jotain
3. Mitä enemmän vapautta, sitä enemmän luovuutta	3. Onnistumisen kokemuksia (Jo)
4. Panostettu henkilöstön työhyvinvointiin, käytämme aikaa siihen	
5. Pitää tehdä bisnestä, jossa raha ei liiku, se on kova ympäristö	
6. Luovuus loppuu, jos hallitus yksin miettii toimintaa	
7. Nämä ihmiset täällä tuovat ideoita (Ha)	
8. Kunnassa ja valtiossa muutoksia, ihmisten asenteiden on täytyntä muuttua	
9. Suomalainen tekee, jos kaikki tekevät	
10. Tyytyväisyyden tunne osallisuudesta, yhteenkuuluvuuden tunne yhteisestä projektista	
11. Luottamus on tosi tärkeää (Jo)	
12. Saada vaikuttaa	
13. Esimiehiltä tulee ajatuksia	
14. Meihin luotetaan	
15. Olen tuonut jotain tullessani	
16. Luottamus tiimiin tärkeää	
17. Hallituksen jäseneltä apua omaan työhön	
18. Ideointi vaatii, että pääsee keskustelemaan	
19. Pitäisi olla uusia ideoita, että saadaan asiakkaita käymään	
20. Henkilöstön vaihtuvuus on ongelma, luo turvattomuutta	
21. Yksin vastuu, pitää vain hoitaa asiat (He)	

<Internals\\H4> - § 1 reference coded [0,31% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage. *Mutta se on varmaan se luottamus, se on tosi tärkeää.*

<Internals\\H5> - § 5 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 0,27% Coverage. *Tai että minä saan jollain lailla vaikutettua taikka...*

Reference 2 - 0,30% Coverage. *Ja sitten myös on myös näiltä esimiehiltä tulleita ajatuksia.*

Reference 3 - 0,26% Coverage. *On tavallaan hyvä, että meihin luotetaan niin paljon.*

Reference 4 - 0,15% Coverage. *Jotain olen tuonut tullessani.*

Reference 5 - 1,05% Coverage. *Niin ei tarvinnut kesken ryhmän vetämisen vastata samalla johonkin puhelimeen tai laittaa sähköpostia tai tekstiviestiä jostain keikasta, vaan luotti siihen, että joku toinen pystyy sen hoitamaan eteenpäin.*

<Internals\\H6> - § 5 references coded [3,20% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage. ...niin eräs henkilö, joka on istunut hallituksessa, on ollut paljon apuna, on saanut toimia.

Reference 2 - 0,78% Coverage. Aika yksinäistä työtähän tämä on. Ei ole kenenkään kanssa keskustella ja sillä tavalla. Ideointi vaatii, että pääsee keskustelemaan asioista...

Reference 3 - 0,53% Coverage. Pitäisi olla ideoita, joka vuodelle jotain erikoista, että saadaan taas porukkaa taas käymään.

Reference 4 - 0,55% Coverage. Se on tämä ...vaihtuvuus, se on suurin ongelma ja suuri vaara. Se luo sitä turvattomuutta.

Reference 5 - 0,83% Coverage. Ne on samalla tavalla yksin kuin minä ja niillä on vastuu. Ei niillä ole ketään pomoa tavallaan. Tai on jossain, mutta ne hoitaa kaikki nämä asiat.

4.2 Henkilöstön palkitseminen

<Internals\\H4> - § 3 references coded [2,53% Coverage]

Reference 1 - 0,72% Coverage. Kunnallisella puolella kun ollaan, niin ne palkat ovat kunnallisen tason palkkoja, että ei sillä tavalla kauhean korkeita.

Reference 2 - 1,19% Coverage. Eikä mitään rahallista bonusjärjestelmää tällaiseen ympäristöön oikein voi kehittää. Että se on sitten enemmänkin tämmöistä pientä palkitsemista. Mennään johonkin retkelle tai tehdään jotain tämmöistä.

Reference 3 - 0,62% Coverage. ...niin silloin tämä juuri tämä palkitseminen on samantyyppistä, justiin tämmöisiä onnistumisen kokemuksia.

5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

5.1 Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta

<Internals\\H1> - § 8 references coded [1,76% Coverage]

Reference 1 - 0,17% Coverage. ...ilman elinkeinoja kaupungit ei pysy pystyssä, eivätkä menesty.

Reference 2 - 0,23% Coverage. Ja minä olen aina keskittynyt siihen, että millä saadaan sitä vetovoimaa kaupunkiin.

Reference 3 - 0,23% Coverage. ...miltä se näyttää ulkoa päin ja miltä se ihmisistä tuntuu, se ratkaisee monia asioita.

Reference 4 - 0,38% Coverage. ...tehostamalla ja muuttamalla elinkeinorakennetta pystytään kaupungin syöksykierre pysäyttämään. Ja se pystyttiin sitä kautta pysäyttämään.

Reference 5 - 0,26% Coverage. ...näillä yhtiöillä pystytään vaikuttamaan sen kunnan kehitykseen aivan keskeisesti ja on pystytty.

Reference 6 - 0,24% Coverage. ...valtiossa pitää ymmärtää, mitä se merkitsee, kyllä nykyään jo aika hyvin ymmärretäänkin.

Reference 7 - 0,14% Coverage. ...kuntien pitää luoda sellaista yrittäjälähtöisyyttä.

Reference 8 - 0,12% Coverage. ...se pitää paikkakunnalle luoda yrittäjähengi...

TAULUKKO 32 Aineistoa ja analyysi, yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

YRITTÄJYYS KANSANTALouden NÄKÖKULMASTA	YRITTÄJYYS ILMIONÄ
1. Ilman elinkeinoja kaupungit eivät menesty	1. Kilpailu ja kisaan lähteminen
2. Saadaan vetovoimaa kaupunkiin	2. Kunnan omien yhtiöiden toimintamalli pitää tulla oikeilta yrityksiltä
3. Kaupunkikuva ulospäin ratkaisee monia asioita	3. Tällä on potentiaalia
4. Tehostamalla elinkeinorakennetta pysäytetään syöksykierre	4. Poliittinen ilmapiiri sellainen, että annetaan mahdollisuuksia (Ha)
5. Yhtiöillä vaikutetaan kunnan kehitykseen	5. Jokaisessa pitäisi olla yrittäjä
6. Valtiossa pitää ymmärtää, mitä se merkitsee, ja ymmärretäänkin	6. Työtä tehdään kuten omassa yrityksessä (Jo)
7. Kuntien pitää luoda yrittäjälähtöisyyttä	7. Ympäristö missä toimii on tärkeä
8. Paikkakunnalle pitää luoda yrittäjähengi	8. Eikä silloinkaan ollut rahaa, kun näitä ideoita nähtiin
9. Paikkakunnan kehittäminen ja bisneksen saanti sinne (Ha)	9. Työssä kehittyminen, ammattimaisuus ja itsevarmuus
10. Yrittäjyys on pohjalaisessa maaperässä tai geeneissä (Jo)	10. Ulkopuolinen vastustus yrittäjämäisen toiminnan takana
11. Tehdään ympäristökasvatusta, ihmisen luontosuhteen kanssa	11. Kova kokemus takana
12. Ainahan täällä on kauppa tehty (He)	12. Kumpusi hulluus, parempi tehdä asiat hyvin kuin huonosti (He)
OMISTAJUUS ILMIONÄ	
1. Omistajan edustajina, hoidetaan kuin omaa hommaa	
2. Omistajalta kaikki tuki	
3. Pitää tietää, mikä on omistajan fokus asioihin	
4. Jos omistaja päättää, niin se toteutuu	
5. Omistajuus pitää aistia ja tarkoitusperä tietää (Ha)	
6. Olen kaupungin osakas: asun täällä, maksan veroni ja teen työtä paikkakunnan eteen	
7. Tämä ei toimisi, jos kaupunki ei omistaisi tätä (He)	

<Internals\\H2> - § 1 reference coded [0,19% Coverage]

Reference 1 - 0,19% Coverage. ...sitten että miten paikkakuntaa voidaan kehittää ja sitä kautta saada bisnestä.

<Internals\\H3> - § 1 reference coded [1,83% Coverage]

Reference 1 - 1,83% Coverage. (Haastattelija: Yrittäjähenkisyys, mistä tulee palo tehdä sitä työtä). Ehkä täällä on tämä, jotenkinhan puhutaan pohjalaisista, että me olemme yrittäjiä ja yrittäjähenkisiä. Täällähän on se yrittäjyys tässä maaperässä sillä tavalla kyllä, että aina

ollaan. Ja minä mietin, että olisikohan se kuitenkin sieltä jotenkin sieltä geeneistäkin semmoinen, että pitää yrittää ja pitää joustaa.

<Internals\\H5> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage. *...oikeastaan enemmänkin tehdään sitä ympäristökasvatusta ja seikkailukasvatusta ja tavallaan ryhmän yhteistyön tai tällaisen kanssa pelataan ja sitten ihmisten luontosuhteen kanssa.*

<Internals\\H6> - § 1 reference coded [0,17% Coverage]

Reference 1 - 0,17% Coverage. *Ainahan täällä kauppaa on tehty.*

5.2 Yrittäjyys ilmiönä

<Internals\\H1> - § 2 references coded [0,56% Coverage]

Reference 1 - 0,13% Coverage. *Tai me lähdetään kilpailemaan ja kisaamaan siitä.*

Reference 2 - 0,43% Coverage. *...kunnan omatkin yhtiöt pitää olla linjassa sen kanssa.*

Niiden pitää olla hyvin yrittäjälähtöisiä, ja toimintamallit pitää olla ihan kuin oikeilla yrityksillä.

<Internals\\H2> - § 2 references coded [0,29% Coverage]

Reference 1 - 0,13% Coverage. *Siis täällä on potentiaalia niin paljon niin moneen.*

Reference 2 - 0,16% Coverage. *...poliittinen ilmapiiri siihen, että siellä annetaan mahdollisuuksia.*

<Internals\\H3> - § 2 references coded [0,58% Coverage]

Reference 1 - 0,19% Coverage. *...meissä jokaisessa pitäisi olla yrittäjä.*

Reference 2 - 0,40% Coverage. *...sinun pitää tehdä sitä työtäsi, niin kuin se olisi sinun oma yritys, eli tällainen.*

<Internals\\H6> - § 6 references coded [3,61% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage. *Ehkä se on tämä elementti, missä sitä toimii.*

Reference 2 - 0,87% Coverage. *...eikä silloinkaan ollut rahaa, mutta jostain aina jonkun raadon löysi ja siitä tehtiin sitten. Hitsailtiin ja laitettiin ja sitten näitä ideoitahan nähtiin,...*

Reference 3 - 1,19% Coverage. *Niillä on sellaista työn nälkää. Siihen kehittyä, mukana meillä on sellainen kaveri, jolla on nyt viides vuosi. Kuinka se oli arka ja kuinka se on kehittynyt tänä päivänä. Ja ammattimaisuus paistaa ja itsevarmuus.*

Reference 4 - 0,19% Coverage. *Ehkä se oli tämä hirveä vastustus,...*

Reference 5 - 0,45% Coverage. *...90-luvun työttömyys, kun jäi työttömäksi. Se oli aika kova juttu, kova kokemus.*

Reference 6 - 0,65% Coverage. *Siitä se varmasti kumpusi se hulluus, kun näki sen toimivan. Sitä ajatteli, että parempi tehdä hyvin kuin huonosti.*

5.3 Omistajuus ilmiönä

<Internals\\H1> - § 2 references coded [0,48% Coverage]

Reference 1 - 0,24% Coverage. *...ollaan omistajien edustajia ja minä sanoisin, että hoidetaan aivan niin kuin omaa hommaa.*

Reference 2 - 0,24% Coverage. *Ainakin minä olen itse kokenut sen, että olen saanut keskushallinnolta kaiken sen tuen.*

<Internals\\H2> - § 3 references coded [0,77% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage. *Kyllähän se on se, että koko ajan pitää tietää, mikä on omistajan fokus asioihin.*

Reference 2 - 0,36% Coverage. *...sitten jos omistaja päättää sillä lailla, että siellä ruvetaan tuottamaan myös pehmopuolelle palveluita tai kiinteistöjä, niin totta kai se toteutuu.*

Reference 3 - 0,22% Coverage. *Se omistajuus tuntuu siinä, että se omistajan tahto pitää aistia ja tarkoitusperä tietää.*

<Internals\\H3> - § 1 reference coded [1,16% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage. *...minä olin niin tiukasti siinä kaupungissa kiinni, että juuri näin, että aivan kuin minä omistaisin tämän. Minä olen kaupungin osakas, koska minä asun täällä ja minä maksan veroni siihen ja se on se paikkakunta, jonka puolesta pitää tehdä töitä.*

<Internals\\H6> - § 1 reference coded [0,35% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage. *Enkä näe sitä, mitenkä tämä toimisi, jos kaupunki tämän möisi.*

6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen**6.1 Yrittäjyyden tunteen kokeminen**<Internals\\H1> - § 7 references coded [1,63% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage. *...monet käyvät ottamassa meiltä malliakin näistä asioista. Me olemme siinä mielessä oltu ehkä edistyksellisiä.*

Reference 2 - 0,10% Coverage. *...sellainen pohjalainen itsetietoisuus...*

Reference 3 - 0,18% Coverage. *...jonkinlaista kunnianhimoakin. Että omat asiat on täällä kunnossa.*

Reference 4 - 0,09% Coverage. *...ei ole totuttu odottamaan valmista.*

Reference 5 - 0,56% Coverage. *Ei olisi mitään taloudellista tarvetta yrittää, ei ole ollut ehkä koko elämänsä aikana, vanhemmat on saattaneet olla yrittäjiä ja hyvin tulisiivat eläneeksi pelaamalla golfia. Mutta halutaan silti yrittää.*

Reference 6 - 0,23% Coverage. *...minä näistä saan muuta kuin huolia. Silti minä vaan teen ja haluan, että ne hoidetaan*

Reference 7 - 0,17% Coverage. *...siinä on unettomia öitä ollut paljon, mutta niistä on päästy yli.*

TAULUKKO 33 Aineistoa ja analyysi, yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

YRITTÄJYYDEN TUNTEEN KOKEMINEN	OMISTAJUUDEN TUNTEEN KOKEMINEN
1. Edistyksellisyys	1. Sitoutuminen
2. Itsetietoisuus	2. Vapaus
3. Kunnianhimoa, omat asiat kunnossa	3. Vaikuttamisen tarve
4. Ei ole totuttu odottamaan valmista	4. Palkitsevaa
5. Halu yrittää	5. Tyytyväisyys aikaansaannista
6. Huolia	6. Mahdollisuus vaikuttaa
7. Unettomia öitä	7. Huippuhetkiä
8. Uskallus	8. Nauttimista
9. Rohkeus ja oivaltaminen (Ha)	9. Toiminnan helppous tutussa ympäristössä, tutut verkostot
10. Tahto ja halu, annamme kaikkemme	10. Vastuu, ei halua jättää heitteille (Ha)
11. Sisäinen palo	11. Panna itsensä likoon
12. Hulluus	12. Rakkaus kotiseutua kohtaan
13. Luovuus ja innovatiivisuus (Jo)	13. Ylpeyden aihe (Jo)
14. Elämynshakuisuus, jännityksen kaipuu, heittäytyminen	14. Tämä on arvokas alue ja paikka, minä olen täältä
15. Kun on töitä, niin silloin tehdään	15. Tarinat siitä paikasta, muistot
16. Hulluus	16. Oman jäljen jättäminen, osa porukkaa ja kokonaisuutta
17. Ratkaisuhakuisuutta	17. Pystyy vaikuttamaan, työpaikka tuntuu omalta
18. Kunnianhimoisuus ja näyttäminen (He)	18. Oma työpiste ja tavarat, vaikuttaminen miltä se näyttää
	19. Tuntuu omalta, kun on päässyt vaikut- tamaan, itse miettinyt
	20. Valtaa ja vastuuta
	21. Tärkeää, että on omalla alalla
	22. Vastuukysymys painaa (He)

<Internals\\H2> - § 2 references coded [0,65% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage. *Mutta ei, meille jokaiselle tarttuu erilaisista elämäkokemuksista näkemystä vaatteisiin, ja niitä pystyy käyttämään toisissa hyväksi. Niitä pitää uskaltaa käyttää sitten.*

Reference 2 - 0,23% Coverage. *Rohkeus ja tietyllä lailla se oivaltaminen, tämä on nyt sellainen, että tätä pystyy käyttämään.*

<Internals\\H3> - § 3 references coded [2,48% Coverage]

Reference 1 - 0,64% Coverage. *Minun mielestä meillä täytyy olla se tahto ja halu, että me annamme joka tilanteessa kaikkemme, ja siinä on juuri se sisäinen yrittäjä.*

Reference 2 - 0,89% Coverage. *Eli että sinä tunnet, että sinä et ota palkkaa siitä, että sinä hoidat asian hyvin, vaan sinulla on sellainen sisäinen palo ja sinä haluat, että homma hoituu. Se on minusta se ydinasia.*

Reference 3 - 0,94% Coverage. *Että huomaa, että sitä voi olla yhtä hullu niin kuin virkamiehenä, toimitusjohtajan kuin oman yrityksen omistajana siellä. Se palo kun vain on, niin se sitä asiaa vie eteenpäin ja sinä haluat tehdä.*

<Internals\\H4> - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage. *Varsinkin luovuus ja innovatiivisuus, se on tosi tärkeää.*

<Internals\\H5> - § 1 reference coded [0,29% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage. ...elämyshakuinen taikka jännitystä kaipaava tai heittäytyjä.

<Internals\\H6> - § 4 references coded [2,97% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage. ...silloin kun on töitä, niin silloin tehdään,...

Reference 2 - 0,19% Coverage. Osa varmaan on vähän hulluuttakin.

Reference 3 - 0,76% Coverage. ...en tiedä, onko tämä maailma niin pieni meikäläiselle, että sitä mieltii näitä asioita aina iltaisin, että miten nämä hommat ratkaistaan.

Reference 4 - 1,78% Coverage. Siinä oli vähän kunnianhimoakin, että piti näyttää närhen munat, että nyt pannaan tämä kuntoon ja tämä on kunnossa sitten keväällä, mutta tuota, se oli sitten siinä. Siinä oli paljonkin vastustusta, poliittista ja tämmöistä. Ja sehän on tässä ollut, että sikäli kun se poliittinen, että kun tämä on kunnallinen yritys,

6.2 Omistajuuden tunteen kokeminen

<Internals\\H1> - § 8 references coded [2,13% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage. Mutta minä olen ollut sitoutunut niihin alusta saakka.

Reference 2 - 0,36% Coverage. Kyllä minä sanoisin, että se yksi edellytys on se, että päämies ei ole paljon sekaantunut. Että on saanut tavallaan vapaasti toimia.

Reference 3 - 0,17% Coverage. Minä luulisin, että kyllä se on sellainen vaikuttamisen tarve.

Reference 4 - 0,33% Coverage. Täytyy olla joku palkitseva tunne, varmaan minullakin on joku kunnianhimo, vaikka minä en ole koskaan itse sitä tajunnut.

Reference 5 - 0,21% Coverage. Mutta minä olen ollut tyytyväinen, että on tässä nyt jotain saatu aikaankin.

Reference 6 - 0,45% Coverage. Kyllä se varmaan jotain sellaista on, että alkuperäinen lähtökohta on ollut sanoa, että olen halunnut tehdä tästä sellaista kaupunkia kun minä haluaisin, että se olisi.

Reference 7 - 0,05% Coverage. ...ne on huippuhetkiä...

Reference 8 - 0,41% Coverage. Ehkä näin, sen takia haluaisinkin lopettaa, että minulle jäisi aikaa katsella sivusta, että miten tämä on. Kyllähän minä hirvittävästi olen nauttinut,...

<Internals\\H2> - § 2 references coded [0,65% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage. ...että kun tuntee tämänkokoisen ympäristön ja nämä verkostot täällä, voi olla, että se on tuonut tietynlaista helppoutta siihen...

Reference 2 - 0,34% Coverage. ...minä toivon saavani olla hallituksessa vielä mukana, koska ne eivät ole siinä vaiheessa vielä, jossa minä olen nähnyt, että ne on vietävissä.

<Internals\\H3> - § 2 references coded [0,77% Coverage]

Reference 1 - 0,51% Coverage. Se on myöskin sitä, että uskaltaa panna itsensä likoon siinä ja uskaltaa onnistua ja uskaltaa epäonnistua.

Reference 2 - 0,26% Coverage. Siitä tulee sellainen rakkaus sitä kotiseutua kohtaan.

<Internals\\H4> - § 1 reference coded [0,26% Coverage]

Reference 1 - 0,26% Coverage. ...mutta kuitenkin se ylpeyden aihe tulee ehkä...

<Internals\\H5> - § 7 references coded [6,14% Coverage]

Reference 1 - 0,72% Coverage. Kyllä, tämä on varmaankin sillä lailla arvokas alue ja paikka, kun minä pikkuisena katselin tuolta tätä lahtea, ja nyt minä olen täällä sitten.

Reference 2 - 0,67% Coverage. On se varmasti tärkeä, että jos menisi jonnekin muualle töihin, niin sitä ei olisi niitä tarinoita siitä paikasta tai niitä muistoja.

Reference 3 - 0,85% Coverage. ...meitä on paljon ihmisiä tässä, ja jokainen on tuonnut sen oman jälkensä, niin ei sitä voi ajatella, että tämä on minun, vaan sitä on osa sitä porukkaa ja kokonaisuutta.

Reference 4 - 0,35% Coverage. Kyllä sitä pystyy vaikuttamaan, ja sitä kun tuntuu työpaikka omalta.

Reference 5 - 0,63% Coverage. Se on hirveän tärkeää, että on oma työpiste, että sinä löydät ne tavarat, on saanut vaikuttaa siihen, että miltä se näyttää.

Reference 6 - 1,91% Coverage. Tämä ei ole semmoinen, että on joku punttisali ja työntekijä ottaa rahat ja laitetaan ihminen sinne, vaan tässä on paljon persoonasta kiinni. Ohjelmat näyttävät vetäjältä. Ja joitain juttuja, mitä minä yrittäjänä vedin, minä vedin täällä sitten, tänä päivänäkin on semmoisia vielä. Totta kai se tuntui omalta, kun niihin oli niin paljon päässyt vaikuttamaan, itse miettinyt.

Reference 7 - 1,01% Coverage. Monenlaista tunnetta varmasti. On varmaan sitä valtaa ja vastuuta. Ja pitäisi muistaa aina, että sillä lailla toimiakin, että pystyy vaikuttamaan, että on toimivia työkaluja vaikuttaa siihen asiaan.

<Internals\\H6> - § 2 references coded [0,99% Coverage]

Reference 1 - 0,87% Coverage. Se on aika tärkeätä työssä, että on omalla alalla. Jos joka päivä on kurja lähteä töihin, niin ei sekään ole ihan. Ei se työn jälki tule semmoista sitten.

Reference 2 - 0,12% Coverage. ...vastuukysymys painaa...

7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

7.1 Yritteliäisyys ja kannattava toiminta

<Internals\\H1> - § 2 references coded [0,41% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage. ...riskit ja ongelmat. Nehän on monenlaisia, se oli alusta asti ja se on vieläkin.

Reference 2 - 0,19% Coverage. Minä katselen eteenpäin, seuraavaksi mietin, että mitä sitten tehdään.

<Internals\\H2> - § 13 references coded [4,54% Coverage]

Reference 1 - 0,24% Coverage. Minusta se keskeinen on se, että hoidetaanko vain joitain asioita vai viedäänkö asioita eteenpäin.

Reference 2 - 0,66% Coverage. ...sitten katsottiin, että tuossa on sellainen nurkka, johon kaupunki voisi lähteä miettimään, tuskin siihen kukaan muu lähtee, mutta tuohon nurkkaan me voidaan lähteä miettimään sellaista tilaa, joka tosiaan tarjoaa tilaa koko sitä aluetta palvelevalle yritystoiminnalle.

Reference 3 - 0,23% Coverage. Se pitää vain oikealla hetkellä oivaltaa, siis mennä vähän helikopterilla katsomaan sieltä.

Reference 4 - 0,10% Coverage. Siis se ideahan muhi siellä sisällä päässä...

Reference 5 - 0,13% Coverage. ...niin pikkuisen sitä parantamalla sinne saattaisi syntyä...

TAULUKKO 34 Aineistoa ja analyysi, yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmene-

minen

Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

YRITTÄJYYS JA KANNATTAVA TOIMINTA	HYVÄ OMISTAJUUS
1. Riskit ja ongelmat ovat monenlaisia	1. Yöt valvotaan, jos menee huonosti, kuten omassa yrityksessä
2. Katsella eteenpäin, mitä sitten tehdään	2. Kotiseuturakkaudesta laittamaan asioita kuntoon
3. Asioiden eteenpäin vieminen	3. Halusin muuttaa tiettyjä asioita
4. Miettitään mahdollisuuksia	4. Säilyisi oman kunnan käytössä, voisi palvella ylevämpää periaatetta
5. Oikealla hetkellä oivaltaminen, "heli-kopterista katsomista"	5. Olemme päässeet eteenpäin
6. Idea muhi päässä	6. Parempi turva kuin yksityisellä
7. Pikkuisen sitä parantamalla sinne saattaisi syntyä	7. Järjestelmä on sateenvarjona tai lautasena alla mikä kantaa
8. Pitää kulkea silmät auki	8. Pystyy luomaan työpaikkoja, miksi sitä asiaa ei veisi eteenpäin
9. Kytkeminen omaan kokemuseräiseen asiaansa, sieltähän ne ideat syntyvät	9. Halu vaikuttaa, viedä eteenpäin
10. Pitää saada uskottava esitys ja olla kanavat jossa toimitaan	10. Ei lähdetä kilpailemaan kaupallisten kanssa
11. Positiivinen elämänsäsenne	11. Paikkakunnan kehittäminen fokuksena
12. Joskus tulee siipeenkin asioissa	12. Ei halua jättää heitteelle
13. Organisaatorakenteen rinnalle yrittäjyyttä ja yrittäjyydelle mahdollisuudet	13. Vastuullisuus ei ulotu mahdollittomaan tilanteeseen (Ha)
14. Mahdollisuuksien näkeminen	14. Oma osuus hoidetaan niin hyvin kuin ikinä pystyy
15. Oman ajan ja maineen laittaminen yhtiöihin (Ha)	15. Vastuu kannetaan alusta loppuun
16. Vielä ei ole kaikkea keksitty, pitäisi olla ajan hermolla, vastata kysyntään	16. En kannan vastuuta yksin (Jo)
17. Epäonnistumiselle pitää antaa mahdollisuus	17. Vastuu painaa
18. Pitää saada vapaa-aikaa, silloin syntyy kauniita ideoita	18. Vastuuntunto, hoidetaan tämä hyvin
19. Ihmiset innostuu	19. Vapautta, mutta tarvitsisi tukea päättäjiltä
20. Tavallaan henkilökohtainen riski	20. Vapaudesta seuraa vastuu, koko ajan täytyy kehittää sitä
21. Yritykselle hyötyä, niin silloin sen tekee	21. Suhteita täytyy vaalia, tulisi kalliiksi yhtiölle, ellei minulla olisi niitä
22. Vastuullista tekemistä (Jo)	22. Vapaus, mutta siitä tulee vastuu, vastuu painaa kun huolehtii asioista
23. Halu osoittaa, että on rahallisesti kannattavaa pitää töissä	23. Työn tulos, näkee, on saanut kehittää (He)
24. Me tehdään riittävästi tulosta	
25. Luovaa tekemistä	
26. Yrittäjänä, kun on yksin töissä	
27. Yrittää säästää rahaa yritykselle, miettii yhtiön kannalta	
28. Koko ajan pitää uusiutua	
29. Asiakas on kantava voima (He)	

Reference 6 - 0,20% Coverage. Pitää kulkea silmät auki. Ja sitten taas se, että tavallaan, minä vertaan kauempaa.

Reference 7 - 0,50% Coverage. Niin tavallaan kun liikkuu ja kytkee sen siihen omaan kokemuseräiseen asiaansa, sieltähän ne ideat syntyvät. Sitten on vain, että aivan sama se on kunnallisessa yhtiössä, että jonkun pitää kulkea ja hakea,...

Reference 8 - 0,68% Coverage. Sehän tässä on tässä yrittäjyydessä se, pitää saada uskottava esitys, mutta kun tulee julkinen käsittely, siitä valuu kilpailijalle tietoa, tai valuu sellaisiin

paikkoihin tietoa, jotka ei...Sitä vain pitää olla kanavat jossa..., pitää olla pelikortit kunnossa millä sitä toimitaan.

Reference 9 - 0,18% Coverage. *No se on se, totta kai tietynlainen positiivinen elämänasenne tekee sen.*

Reference 10 - 0,17% Coverage. *Siis kyllähän joskus tulee siipeenkin asioissa, että ne ei toteudukaan,...*

Reference 11 - 0,42% Coverage. *Mutta aivan samalla tavalla siellä, jos tehtäisiin organisaatorakenteita ja lähdetäisiin viemään sitä tietynlaista, rinnalle yrittäjyyttä ja yrittäjyydelle mahdollisuudet.*

Reference 12 - 0,30% Coverage. *...nyt vielä niin minä näen niin paljon mahdollisuuksia siellä vielä, minä haluaisin, että se käyttää vielä ne mahdollisuudet,...*

Reference 13 - 0,74% Coverage. *Minä laitan aikaa ja mainettakin jossakin tilanteessa tai sanotaanko kuraa silmille hankkinut siinä. Taas se, että enhän minä sillä lailla taloudellisia panoksia ole pannut, ei siihen ole tässä maalissa tarvinnut mennä, että omaa lompkaa olisi pitänyt käyttää. Joihinkin yhtiöihin olisin voinut panna.*

<Internals\\H3> - § 4 references coded [4,71% Coverage]

Reference 1 - 0,68% Coverage. *Eli maailmassa ei ole vielä kaikkea keksitty. Ja jotenkin tuntuu, että aina pitäisi olla siellä ajan hermolla ja vastata siihen kysyntäänkin.*

Reference 2 - 2,58% Coverage. *Ja myöskin hyväksyä se, että ei tarvitse aina onnistua, että pitää antaa myöskin sille epäonnistumiselle se mahdollisuus. Jokainen idea, se tuntuu ehkä hyvältä, mutta sitten se ei ehkä toimikaan. Että jos siellä nyt kolme onnistuu ja yksi epäonnistuu, niin se on hyvin. Eli kaikki ei voi mennä näin hyvin. Se on myöskin sitä, että uskaltaa panna itsensä likoon siinä ja uskaltaa onnistua ja uskaltaa epäonnistua. Ja antaa tilaa sille luovuudellekin, siinä on se, ettei mikään synny kiireessä. Pitäisi olla aina aikaa sille luovuudelle,...*

Reference 3 - 0,43% Coverage. *...pitäisi saada ihmisille sitä vapaa-aikaa, niin silloin syntyy ihmisille kauniita ideoita.*

Reference 4 - 1,03% Coverage. *Se on ihan käsittämätöntä nähdä se, että miten jotkut innostuu. Ja kun sanotaan että ostetaan, niin ei kun tehdään itse. Ei ja eihän meille jää tästä mitään ja tulee sellainen, että yritykselläänkin pitää mennä hyvin.*

<Internals\\H4> - § 3 references coded [1,82% Coverage]

Reference 1 - 0,71% Coverage. *Mutta kyllähän se toisaalta, vaikka on palkattuna johtajana, niin onhan se tavallaan henkilökohtainen se riski siinäkin.*

Reference 2 - 0,50% Coverage. *Että jos näkee, että siitä on selkeästi yritykselle hyötyä, niin silloin sen tekee.*

Reference 3 - 0,61% Coverage. *Kyllä täällä toimitaan sillä tavalla tosi vastuullisesti. Jokaisella on omat tehtävät ja ne hoidetaan.*

<Internals\\H5> - § 3 references coded [2,20% Coverage]

Reference 1 - 0,87% Coverage. *Niin tavallansa siinä oli, varsinkin silloin aluksi halusi osoittaa, että minut kannattaa rahallisesti pitää töissä. Että suoriutuu niistä tehtävistä, joita täällä oli jo.*

Reference 2 - 0,80% Coverage. *Niin tavallaan halusi sen oman työporukan kannalta, että me tehdään riittävästi tulosta. Tehdään hyvin keikat ja asiakkaita pyörii siinä. Ja saadaan jatkaa.*

Reference 3 - 0,52% Coverage. *Ei meitä ole vielä tarvinnut piiskata luovuuteen, minun mielestäni. Se voi tulla sisältä päin.*

<Internals\\H6> - § 4 references coded [3,48% Coverage]

Reference 1 - 0,86% Coverage. *Kyllä se tietysti siinä, mutta tavallaan sitä oli yrittäjänä muutenkin, kun oli tässä yksin tässä työssä. Pakkohan se on olla, ei sitä voi tunteja laskea.*

Reference 2 - 1,00% Coverage. *Ja tietysti se, siis yrittää säästää sitä rahaakin yritykselle, että miettii sitä niin kuin yhtiön kannalta kanssa, vaikka se yhtiö ei aina mieli meikäläistä sen palkan suhteen.*

Reference 3 - 1,34% Coverage. *Ja sittenhän kaikella on elinkaarensa, pitäisi aina uusiutua. Sehän olisi tärkeää tässä, että saataisiin koko ajan jollain tavalla uusiuduttua. Pitäisi olla ideoita, joka vuodelle jotain erikoista, että saadaan taas porukkaa taas käymään.*

Reference 4 - 0,28% Coverage. *Sehän on kuitenkin se kantava voima se asiakas.*

7.2 Hyvä omistajuus

<Internals\\H1> - § 7 references coded [1,86% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage. *Samalla tavalla yöt valvotaan, jos menee huonosti kuin omassa firmassa.*

Reference 2 - 0,27% Coverage. *...niin minä lähdin kyllä ihan kotiseurakkaudesta, mielestäni laittamaan joitakin asioita kuntoon.*

Reference 3 - 0,20% Coverage. *Kyllä minulla oli tiettyjä asioita, joita minä halusin ... muuttaa.*

Reference 4 - 0,37% Coverage. *Että tämä säilyisi oman kunnan asukkaiden käytössä ja sitten tämä voisi palvella jotain sellaista, sanotaanko nyt ylevämpää periaatetta.*

Reference 5 - 0,12% Coverage. *Siinä mielessä me olemme päässeet eteenpäin.*

Reference 6 - 0,24% Coverage. *Kyllä siinä tietynlainen parempi turva on kuin yksityisellä, ei siitä mihinkään pääse.*

Reference 7 - 0,46% Coverage. *Ja yksi osa sitä tiettyä järjestelmää, niin kyllä se tavallaan on siinä sateenvarjona tai lautasena alla, mikä sitä kantaa. Kyllä se sillä tavalla. Siinä on puolensa.*

<Internals\\H2> - § 6 references coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 0,26% Coverage. *...ne on pystynyt luomaan satoja työpaikkoja tilat tarjoamalla, niin minkä takia sitä asiaa ei veisi eteenpäin.*

Reference 2 - 0,23% Coverage. *Niin tai halu vaikuttaa asioihin, halu viedä niitä eteenpäin riippumatta siitä omistajuudesta.*

Reference 3 - 0,33% Coverage. *Mutta se, mikä on rajattu pois siinä omistajastrategiassa, niin se on, me ei lähdetä kilpailemaan kaupallisten liiketilojen tuottamisessa.*

Reference 4 - 0,33% Coverage. *Jonkun pitää, jos paikkakuntaa halutaan kehittää, niin uskaltaa mennä sinne. Nimenomaan paikkakunnan kehittäminen on fokuksena siinä.*

Reference 5 - 0,23% Coverage. *En minä halua jättää niitä heitteille tässä vaiheessa, vaikka moni tekisi, että no ok tuosta.*

Reference 6 - 0,83% Coverage. *Että kyllä se niin kuin tavallaan liittyy siihenkin, että pitää uskoa sen yhtiön mahdollisuuksiin. Ja sitä kautta tulee taas se, mutta taas tavallaan, jos omistaja ei anna niitä edellytyksiä, mitä siihen uskoon sisältyy, niin ei se ole silloin tarvetta olla, tavallaan se vastuullisuus ei ulotu mahdolliseen tilanteeseen tämmöisessä asiassa.*

<Internals\\H3> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]

Reference 1 - 0,68% Coverage. *Eli sitten on seuraavan vuoro tarttua siihen, mutta sinä huolehdi sen oman osuutesi, niin hyvin kuin sinä ikinä pystyt. Se on se lähtökohta.*

<Internals\\H4> - § 2 references coded [0,89% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage. *Vastuu kannetaan alusta loppuun.*

Reference 2 - 0,69% Coverage. *...että minä en yksin kannata sitä vastuuta. Että minulla on kuitenkin hallitus, joka viime kädessä kantaa sitä vastuuta.*

<Internals\\H5> - § 1 reference coded [0,50% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage. *Kyllä, varsinkin syksyllä ja keväällä, niin kun ne hommat on jaettu, niin kyllä siinä vastuu painaa.*

<Internals\\H6> - § 6 references coded [4,48% Coverage]

Reference 1 - 0,68% Coverage. *En tiedä, kai sitä on sellainen vastuuntuntoinen, että sitä ajattelee, että tämä hoidetaan, niin hoidetaan sitten hyvin.*

Reference 2 - 0,67% Coverage. *Joskus sitä tuntee, vaikka on yrittäjämäinen ja on vapautta näin, mutta kyllä sitä tarvitsisi sitä tukea päättäjiltä.*

Reference 3 - 0,71% Coverage. *Niin kuin tästä vapaudesta seuraa myös vastuu, että vaikka on vapaata ja tämmöistä, niin koko ajan sinun täytyy kehittää sitä,...*

Reference 4 - 1,13% Coverage. *Suhteet ovat tärkeitä, mutta niitä pitää vaalia. Ei ne pysy niin, että jokainen joka... Sehän on yhtiön etu, että minulla on näitä suhteita. Se tulisi hyvin kalliiksi yhtiölle, ellei minulla olisi niitä.*

Reference 5 - 0,99% Coverage. *Kyllä, niillä on vapaus, mutta siinä tulee se vastuu. Ei se ole pelkästään, että olet vapaa. Kyllä se vastuu painaa siinä takana kuitenkin, että ne huolehtii niistä asioista.*

Reference 6 - 0,31% Coverage. *Kyllä se on tämä työn tulos, näkee, on saanut kehittää,...*

LIITE 5 (jatkuu)

Project Summary

6.3.2013 20:33

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
C:\Users\Omistaja\Documents					

Created By: Haastattelut**Created On:****Last Modified By:****Nodes****Nodes\0 Haastateltavien tausta**

Nodes\0 Haastateltavien tausta\Hallituksen tausta	Node	rla	9.7.2012 13:32	rla	3.3.2013 10:55
Nodes\0 Haastateltavien tausta\Henkilöstön tausta	Node	rla	9.7.2012 14:04	rla	3.3.2013 10:55
Nodes\0 Haastateltavien tausta\Johdon tausta	Node	rla	9.7.2012 13:53	rla	3.3.2013 10:55

Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta

Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta	Node	rla	21.7.2012 11:58	rla	4.3.2013 10:08
Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta\1.1 Toimialoja ja niiden tehtävät	Node	rla	2.3.2013 15:52	rla	4.3.2013 8:35
Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta\1.2 Toiminnan etuja	Node	rla	2.3.2013 16:02	rla	4.3.2013 8:37
Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta\1.3 Toiminnan haasteita	Node	rla	2.3.2013 16:35	rla	4.3.2013 9:43
Nodes\1 Kunnallisten yhtiöiden toiminta\1.4 Mahdollisuuksien kehittäminen	Node	rla	2.3.2013 16:07	rla	4.3.2013 9:55

Nodes\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous

Nodes\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous	Node	rla	21.7.2012 13:21	rla	4.3.2013 12:04
Nodes\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous\2.1 Yhtiökokous	Node	rla	2.3.2013 19:09	rla	4.3.2013 11:04

LIITE 5 (jatkuu)

Reports\Project Summary Report

Page 1 of 3

6.3.2013 20:33

Hierarchical Name	Item Type	Created Username	By	Created On	Modified Username	By	Modified On
Nodes\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous\2.2 Omistajaohjaus	Node	rla		2.3.2013 18:41	rla		4.3.2013 11:23
Nodes\2 Omistajaohjaus ja yhtiökokous\2.3 Omistajaohjauksen merkitys	Node	rla		2.3.2013 18:51	rla		4.3.2013 11:04

Nodes\3 Hallitus ja johto

Nodes\3 Hallitus ja johto\3 Hallitus ja johto	Node	rla		21.7.2012 13:13	rla		4.3.2013 15:03
Nodes\3 Hallitus ja johto\3.1 Hallitus	Node	rla		2.3.2013 19:45	rla		4.3.2013 15:28
Nodes\3 Hallitus ja johto\3.2 Hallitustyöskentely	Node	rla		2.3.2013 19:53	rla		4.3.2013 15:13
Nodes\3 Hallitus ja johto\3.3 Johto	Node	rla		2.3.2013 19:58	rla		4.3.2013 15:14

Nodes\4 Henkilöstö

Nodes\4 Henkilöstö\4 Henkilöstö	Node	rla		21.7.2012 18:55	rla		4.3.2013 23:29
Nodes\4 Henkilöstö\4.1 Yhtiön voimavara ja sen ohjaus	Node	rla		2.3.2013 21:49	rla		4.3.2013 23:24
Nodes\4 Henkilöstö\4.2 Palkitseminen	Node	rla		2.3.2013 21:59	rla		4.3.2013 19:24

Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus

Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5 Omistajuuden merkitys ja tarkoitus	Node	rla		21.7.2012 12:34	rla		5.3.2013 10:52
Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5 Yrittäjyyden merkitys ja tarkoitus	Node	rla		21.7.2012 12:39	rla		5.3.2013 10:36
Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5 Yrittäjyyden merkitys ja tarkoitus\Yrittäjyyden merkitys ja tarkoitus	Node	rla		2.3.2013 13:21	rla		3.3.2013 11:10
Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5.1 Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta	Node	rla		3.3.2013 9:15	rla		5.3.2013 10:26
Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5.2 Yrittäjyys ilmiönä	Node	rla		3.3.2013 10:29	rla		5.3.2013 10:39
Nodes\5 Yrittäjyyden sekä omistajuuden merkitys ja tarkoitus\5.3 Omistajuus ilmiönä	Node	rla		3.3.2013 15:09	rla		5.3.2013 9:54

LIITE 5 (jatkuu)

Nodes\6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen

Nodes\6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen\6 Omistajuuden tunne	Node	rla	21.7.2012 13:06	rla	5.3.2013 12:14
Nodes\6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen\6 Yrittäjyyden tunne	Node	rla	21.7.2012 12:56	rla	5.3.2013 12:00

Reports\Project Summary Report

Page 2 of 3

6.3.2013 20:33

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
Nodes\6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen\6.1 Yrittäjyys tunteena	Node	rla	3.3.2013 11:58	rla	5.3.2013 12:10
Nodes\6 Yrittäjyyden ja omistajuuden tunteen kokeminen\6.2 Omistajuuden tunne	Node	rla	3.3.2013 16:51	rla	5.3.2013 12:10

Nodes\7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen

Nodes\7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen\7 Omistajuus toimintana	Node	rla	21.7.2012 18:54	rla	3.3.2013 18:01
Nodes\7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen\7 Yrittäjyys toimintana	Node	rla	21.7.2012 12:04	rla	5.3.2013 14:08
Nodes\7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen\7.1 Yrittäjyys ja kannattava toiminta	Node	rla	3.3.2013 13:38	rla	5.3.2013 14:04
Nodes\7 Yrittäjämäisen toiminnan ja omistajuuden ilmeneminen\7.2 Hyvä omistajuus	Node	rla	3.3.2013 15:24	rla	5.3.2013 13:35

(jatkuu)

LIITE 5 (jatkuu)
Aineiston käsittely NVivo10-ohjelmalla, 2 tilannekuvaa

