

Emma Paavilainen

YHTEISKUNNALLISEN LIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Emma Paavilainen: Yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden maisteri
Toukokuu 2019

Yhteiskunnalliset yritykset – sosiaalisia ongelmia liiketoiminnan keinoin ratkovat yritykset – ovat avainasemassa yhteiskuntien moninaisten haasteiden ratkaisemisessa. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat läpinäkyvästi ja vastuullisesti, ja sijoittavat vähintään puolet voitoistaan valitsemansa sosiaalisen ongelman ratkaisemisen edistämiseen. Ne voivat parhaimmillaan mahdollistaa kestävien ratkaisujen löytämisen yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tässä tutkielmassa on tutkittu yhteiskunnalliseen liiketoimintaan sisältyviä erityispiirteitä sekä analysoitu siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä yhteiskunnallisesta liiketoiminnasta Suomessa ja tuottaa monimuotoisten yhteiskunnallisten vaikutusväylien hyödyntämistä edistävää tietoa.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kahdeksaa suomalaisen yhteiskunnallisen yrityksen johtotehtävässä toimivaa henkilöä. Haastateltavat yritykset valittiin Arvoliiton, eli yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustoimijoiden verkoston jäsenistä sekä Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneista yhteiskunnallisista yrityksistä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yhteiskunnallisiin yrityksiin ja liiketoimintamalleihin liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta. Viitekehyksessä on avattu yhteiskunnallisten yritysten käsitettä, hybridistä luonnetta sekä arvojännitteiden roolia. Liiketoimintamalleja on käsitelty viitekehyksessä ensin perinteisestä näkökulmasta arvонуonnin ja haltuunoton sekä liiketoimintamallin elementtien kautta. Lopuksi on avattu liiketoimintamalliajattelun murrosta sekä tarkemmin yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleja.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin viisi yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirrettä: useat asiakasryhmät, tiivis yhteistyö julkisen sektorin kanssa, sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden integraatio, taloudellinen tulos yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mahdollistajana sekä arvolähtöinen toiminta. Tutkimuksessa havaittiin yhteiskunnallisen liiketoiminnan ensisijaisen tavoitteen olevan sosiaalisen arvонуonnin maksimointi ja sidosryhmäyhteistyön olevan tässä keskeisessä roolissa. Näiltä osin tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta. Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että yhteiskunnalliset yritykset eivät koe taloudellisia ja sosiaalisia tavoitteita ristiriitaisiksi, vaan pikemminkin toisiaan tukeviksi. Taloudelliset tavoitteet ovat sosiaalisesta missiosta huolimatta luonnollinen ja tärkeä osa yhteiskunnallista liiketoimintaa. Tutkimuksen pohjalta yhteiskunnallisen liiketoiminnan taustalla ovatkin vahvat arvot, jotka auttavat liiketoiminnan haasteiden ratkaisemisessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat yhteiskunnallisen liiketoiminnan haasteiden keskittyvän erityisesti toimintaympäristöön sisäisten ristiriitojen sijaan. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat kilpailuilla markkinoilla ja kohtaavat vastaavia haasteita kuin perinteiset yritykset. Käsitteen vähäinen tunnettuus aiheuttaa osaltaan haasteita luottamuksen rakentumiselle ja yhteisymmärryksen luomiselle. Samalla kuitenkin yhteiskunnallinen vaikuttavuus on mahdollista hyödyntää kilpailuetuna.

Tutkimuksen pohjalta tunnistettiin tarve yhteiskunnallisten yritysten laaja-alaisemmalle ja syvällisemmälle tutkimukselle. Lisäksi tunnistettiin tarve tutkia yhteiskunnallisten yritysten arvolähtöisyyttä ja sen toteutumista organisaatiokohtaisesti erilaisissa tilanteissa.

Avainsanat: yhteiskunnallinen yritys, yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen liiketoiminta, liiketoimintamalli, liiketoiminta, sosiaalinen ongelma, arvot

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
1.1	Aiheenvalinnan tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Oletukset ja rajaukset.....	9
1.4	Keskeiset käsitteet	10
1.5	Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne	11
2	Teoreettinen viitekehys	13
2.1	Yhteiskunnallinen yritys.....	13
2.1.1	<i>Yhteiskunnallisen yrityksen käsite</i>	13
2.1.2	<i>Hybridisyys</i>	15
2.1.3	<i>Sisäiset arvojännitteet</i>	17
2.2	Liiketoimintamallit	20
2.2.1	<i>Määritelmä ja lyhyt historia</i>	20
2.2.2	<i>Arvonluonnin ja haltuunoton periaatteet</i>	22
2.2.3	<i>Liiketoimintamallin elementit</i>	24
2.3	Yhteiskunnallisuus liiketoimintamalleissa	25
2.3.1	<i>Muutos liiketoimintamallijattelussa</i>	25
2.3.2	<i>Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit</i>	27
3	Tutkimuksen empiirinen osuus	33
3.1	Laadullinen tutkimus	33
3.2	Aineiston keruu teemahaastatteluilla.....	34
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	36
4	Tulokset	40
4.1	Yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet.....	40
4.1.1	<i>Ei voiton, vaan vaikutusten maksimointia</i>	40
4.1.2	<i>Monipuolinen yhteistyö</i>	42
4.1.3	<i>Taloudellinen kannattavuus osana yhteiskuntavastuuta</i>	44
4.1.4	<i>Arvot ja sosiaalinen missio</i>	48
4.2	Yhteiskunnallisuuden haasteet ja mahdollisuudet.....	52
4.2.1	<i>Mikä yhteiskunnallinen yritys?</i>	52
4.2.2	<i>Asiakastyytyväisyys haasteena</i>	54
4.2.3	<i>Markkinoiden ehdoilla toimiminen</i>	56
4.2.4	<i>Tasapainoilu tavoitteiden välillä</i>	58
4.2.5	<i>Vaikuttavuus kilpailuedun lähteenä</i>	60
4.2.6	<i>Yhteiskunnallisuudesta huolimatta tavallinen yritys</i>	63
5	Johtopäätökset	66
5.1	Yhteenveto.....	66
5.2	Kontribuutio	75
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	76
5.4	Tutkimuksen arviointi	77
	Lähdeluettelo	79
	Liitteet	83

Luettelo kuvioista

Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Kuvio 2: Yhteiskunnallisen yrityksen suhde läheisiin käsitteisiin

Kuvio 3: Sosiaalinen missio yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kulmakivenä

Kuvio 4: Aineiston analyysin kuvaus

Kuvio 5: Yhteiskunnallisen liiketoiminnan osa-alueet sekä haasteet ja mahdollisuudet

Kuvio 6: Palveluiden tuottaminen yhteiskunnallisena liiketoimintamallina

Kuvio 7: Kohderyhmän työllistäminen yhteiskunnallisena liiketoimintamallina

Luettelo taulukoista

Taulukko 1: Liiketoimintamallien määritelmiä

Taulukko 2: Yhteiskunnallisten yritysten hybridit liiketoimintamallit

Taulukko 3: Aineiston kuvaus

1 Johdanto

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Yritysten ja erilaisten organisaatioiden rooli yhteiskuntien sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien haasteiden ratkaisemisessa on ollut korostunut viime vuosina. On huomattu, että yhteiskunnan ongelmakohtiin vaikuttaminen on haasteellista, eivätkä perinteiset valtiolliset toimet riitä yksin niiden ratkaisemiseksi (Wilson & Post, 2013, 715). Samalla kolmannen sektorin toimijoiden, kuten hyväntekeväisyysjärjestöjen, vaikutusmahdollisuudet on sidottu ulkoisten resurssien keräämiseen ja uudelleenjakamiseen (Bull & Ridley-Duff, 2018), mikä rajoittaa niiden toimintaa. Koska monet tahot vaikuttavat yhteiskuntien erilaisten sosiaalisten ongelmien syntymiseen ja säilymiseen, myös niiden ratkaiseminen vaatii monipuolisempia keinoja (Martí, 2018, 969). Kaupallinen sektori onkin päätyneet yhteiskunnan suurennuslasin alle ja yritykset ovat joutuneet uudelleenarvioimaan rooliaan yhteiskunnallisena toimijana (Stevens, Moray & Bruneel, 2015, 1059–1060).

Monet yritykset ovat pyrkineet minimoimaan toimintansa negatiivisia ulkoisvaikutuksia ja integroimaan proaktiivisia yhteiskuntavastuun osa-alueita toimintaansa. Kuitenkin perinteisten yritysten ensisijainen tavoite on voiton maksimointi osakkeenomistajilleen (Margiono, Zolin & Chang, 2018), mikä kyseenalaistaa niiden motivaation ja mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskunnallisiin ongelmiin aidosti ja kestävästi (Agafonow, 2015, 1054). Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin juuri tämän vuoksi erityisen ajankohtainen aihe. Ne ovat toiminta-ajatukseltaan ja liiketoimintamalleiltaan ainutlaatuisia yrityksiä, jotka on perustettu vaikuttamaan tiettyyn sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen ongelmaan. Niiden ensisijainen päämäärä on voiton maksimoinnin sijaan positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten ja sosiaalisen arvon tuottaminen (Margiono ym., 2018). Taloudellinen kannattavuus ja voitto ovat niille itseisarvon sijaan välineellinen keino sosiaalisten päämäärien saavuttamiseksi. Liikevoitto sijoitetaan suurilta osin joko yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan kehittämiseen tai suoraan valitun ongelman ratkaisemiseen – yrityksen toiminta-ajatuksen mukaisesti (Suomalaisen työn liitto, 2018).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat osaltaan tienraivaajia kaupallisen sektorin tulevaisuuden luomisessa. Ne osoittavat kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa kilpaileviksi ja ristiriitaisiksi oletettujen taloudellisten ja sosiaalisten missioiden yhdistämisen olevan mahdollista, ja jopa taloudellisesti kannattavaa (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Vastuullisesti ja läpinäkyvästi toimivat, sosiaalisella päämäärällä varustetut yhteiskunnalliset yritykset (Arvoliitto, 2018) ovatkin keskeisessä roolissa yhteiskuntien moninaisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa (Spieth, Schneider, Clauss & Eichenberg, 2018), sillä ne mahdollistavat taloudellisen kannattavuuden ja positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten yhdistämisen kestäväällä tavalla. Esimerkiksi kansainvälisesti toimiva ja usein yhteiskunnallisesta yrityksestä esimerkkinä käytetty Grameen Bank (Yunus ym., 2010) keskittyy köyhyyden poistamiseen tarjoamalla vakuuttomia mikrolainoja sekä yritysopastusta ja -tukea köyhyysrajan alapuolella eläville kohderyhmilleen kehittyvissä maissa. Näin Grameen Bank pyrkii vaikuttamaan kestäväällä tavalla kohderyhmänsä elinolojen parantamiseen ja kehittämään koko ympäröivää yhteiskuntaa. Vastaavasti Suomessa on useita esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavia yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka pyrkivät laadukkaiden palveluiden avulla edistämään heikompiosaiten kohderyhmiensä, esimerkiksi kehitysvammaisten tai vanhusten, osallisuutta yhteiskuntaan ja takaamaan heille tasa-arvoisen elämänlaadun. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan ympäristöön liittyviin haasteisiin, kuten tuulisähköä tarjoava suomalainen Lumituuli tai vesistöjen ja ympäristön puhtaudesta asiantuntijapalveluiden avulla huolehtiva KYVY. Yhteiskunnallinen yrittäjyys voikin vaikuttaa myös talousjärjestelmään synnyttämällä uusia liiketoimintamalleja, toimialoja ja uudelleenohjaamalla yksityisiä resursseja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen (Santos, 2012, 335). Yhteiskunnallisia yrityksiä ja yrittäjyyttä on kuitenkin tutkittu vasta suhteellisen vähän ja tutkimuskenttä on hyvin heterogeeninen.

Yhteiskunnallisista yrityksistä tarvitaan lisätutkimusta, jotta niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin yhteiskuntien sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa. Parhaimmillaan yhteiskunnalliset yritykset voivat mahdollistaa kestävä tavan minimoida sosiaalisia haasteita ja tuottaa yhteiskunnallista hyötyä niin paikallisesti kuin globaalisti – pärjätä hyvin tekemällä hyvää. Ne ovatkin avanneet uuden väylän yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liiketoiminnan kautta (Santos, Pache & Birkholz, 2015, 36).

Yhteiskunnallisten yritysten strategisista keinoista, joilla ne yhdistävät taloudelliset ja sosiaaliset päämääränsä kestäväällä tavalla, on kuitenkin rajallisesti tietoa. Perinteisiä, voiton maksimointia tavoittelevia yrityksiä varten rakennetut teoriat ja liiketoimintamallit eivät riitä selittämään yhteiskunnallisten yritysten toimintaa (Wilson & Post, 2013; Diochon & Anderson, 2011, 94), ja siksi aihepiiriin pureutuminen on tärkeää. Tarvitaan lisää ymmärrystä yhteiskunnallisten yritysten tavoista hallita niiden kompleksisesta luonteesta kumpuavia liiketoiminnan haasteita ja keinoja synnyttää ristiriitaisiksi oletetuista tavoitteista kannattavia liiketoimintamalleja. Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin kehittäneet toimintansa ohessa arvokasta tietoa taloudellisten ja sosiaalisten arvojen yhdistämisestä, sillä niiden täytyy liiketoiminnan jatkuvuuden ja yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamisen vuoksi olla molemmissa aktiviteeteissa tehokkaita (Santos ym., 2015, 37). Ilmiön tarkempi tutkiminen voikin tuottaa myös perinteisille yrityksille arvokasta tietoa taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan ja sosiaalisen arvontuoton onnistuneesta yhteiselosta.

Perinteinen liiketoimintamallikirjallisuus on kiinnittänyt vain vähäisesti huomiota sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin haasteisiin pyrkiessään analysoimaan yritystoiminnan kannattavuutta ja mahdollisuuksia voiton maksimointiin (Martí, 2018, 966). Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien tutkiminen onkin vielä suhteellisen tuore, mutta kasvavasti kiinnostusta herättävä näkökulma niiden toimintaan (Spieth ym., 2018). Liiketoimintamallinäkökulma avaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaa pelkkiä osia laajempaan kokonaisuuteen ja auttaa paljastamaan, kuinka näiden hybridirytysten erilaiset osat ja moninaiset tavoitteet integroituvat käytännössä kannattavaksi toiminnaksi (Santos ym., 2015, 39). Yritysten liiketoiminnassa piileekin valtavasti potentiaalia vaikuttaa – tarkoituksella tai ei – sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin haasteisiin (Martí, 2018, 967). Yhteiskunnallisten yritysten positiivisia sosiaalisia vaikutuksia synnyttävän liiketoiminnan analysoiminen voi siten myös edistää uudenlaisten yhteiskunnallisesti vaikuttavien liiketoimintamallien kehittämistä ja hyödyntämistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan erityispiirteitä, sekä yhteiskunnalliseen liiketoimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Yhteiskunnallisten yritysten ensisijainen tavoite on vaikuttaa valitsemaansa sosiaaliseen tai ympäristöön liittyvään ongelmaan voiton tuottamisen sijaan. Kuitenkin taloudellinen kannattavuus on keskeinen osa myös yhteiskunnallisten yritysten toimintaa, sillä se mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkumisen ja sitä myötä sosiaaliseen ongelmaan vaikuttamisen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia, millaisina liiketoiminnallisina erityispiirteinä näiden aiemmassa kirjallisuudessa kilpaileviksi oletettujen päämäärien yhdistäminen näkyy yhteiskunnallisissa yrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena on yhteiskunnalliseen liiketoimintaan pureutumalla tuottaa myös yhteiskunnallisia yrityksiä laajemmin hyödynnettävissä olevaa tietoa yhteiskunnallisten tavoitteiden yhdistämisestä osaksi liiketoimintaa kestäväällä tavalla. Yhteiskunnallisuuteen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien tutkimisen kautta tämä tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä siitä, kuinka yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia taloudellisesti kannattavasti ja samalla vaikuttaa valitsemaansa sosiaaliseen ongelmaan tehokkaasti. Haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja analysoimisen kautta yhteiskunnalliset yritykset pystyvät varustautumaan paremmin haasteisiin ja ratkaisemaan niitä, sekä voivat hyödyntää yhteiskunnallisuuteen liittyviä mahdollisuuksia kokonaisvaltaisemmin. Samalla yrityksen yhteiskunnalliseen toimintaan liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien tutkiminen voi tuottaa myös perinteisille yrityksille uudenlaista tietoa yhteiskuntavastuun kannattavasta toteuttamisesta.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Millaisia erityispiirteitä yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnalla on?*
- 2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yhteiskunnalliseen liiketoimintaan liittyy?*

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi haastattelin kahdeksaa suomalaisen yhteiskunnallisen yrityksen johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Valintakriteereinä haastateltaville yrityksille oli Arvoliiton, eli yhteiskunnallisten yritysten jäsenliiton, jäsenyys tai Suomalaisen Työn Liiton myöntämä yhteiskunnallisen yrityksen merkki.

Näiden avulla varmistuin yritysten yhteiskunnallisuudesta ja soveltuvuudesta ilmiön tutkimiseen. Haastatteluaineiston lisäksi tarkastelin, mitä yhteiskunnallisten yritysten ja liiketoimintamallien aiempi tutkimus kertoo tutkimuksen aihepiireistä.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Yhteiskunnallinen yritys on monitahoinen käsite, joka pitää sisällään useita erilaisia painotuksia ja alatyyppejä. Käsitteelle onkin lähes yhtä monta määritelmää kuin sitä käsitteleviä artikkeleita ja teoksia. Lisäksi yhteiskunnallisen yritys ei ole Suomessa sidottu tiettyyn organisaatiomuotoon. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien erityispiirteitä, olen rajannut tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Tutkimus siis keskittyy tarkastelemaan yhteiskunnallisia yrityksiä, joiden ensisijainen tulonlähde on kaupallinen, mutta jotka voivat lisäksi vastaanottaa tukia ja käyttää vapaaehtoistyötä. Arvoliitto (2018) määrittelee tällaiset yhteiskunnalliset yritykset tuetuiksi yrityksiksi, joilla on kaupallista toimintaa, sekä yrityksiksi, joilla on yhteiskunnallista toimintaa. Näille yhteiskunnallisen yrityksen tyypeille, joihin tämä tutkimus keskittyy, kaupallinen toiminta onkin merkittävää tai erittäin tärkeää (Arvoliitto, 2018).

Suomalaisia yhteiskunnallisia yrityksiä on tutkittu vasta vähäisesti ottaen huomioon niiden määrä. Yhteiskunnallisten yritysten tutkimus on keskittynyt Yhdysvalloissa pitkälti kolmannen sektorin organisaatioihin, jotka ovat integroineet toimintaansa liiketoimintaa, kun taas Suomessa yhteiskunnalliset yritykset ovat usein rakentuneet liiketoiminnan ympärille alusta alkaen. Tämän vuoksi yhteiskunnallisten yritysten tutkiminen Suomen kontekstissa voi tuoda uudenlaista näkökulmaa niiden liiketoiminnasta. Lisäksi tämä tutkimus tarkastelee yhteiskunnalliseen liiketoimintaan ja sen johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Nämä haasteet ja mahdollisuudet voivat olla Suomen kontekstissa hyvinkin erilaisia, kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, muissa Euroopan maissa tai kehittyvissä maissa, joissa yhteiskunnallista yrittäjyyttä on tutkittu enemmän. Tämän vuoksi on oleellista tarkastella myös näitä Suomen kaltaisen hyvinvointiyhteiskunnan luomassa toimintaympäristössä.

Koska tämä tutkimus keskittyy yritysten liiketoimintamalleihin ja liiketoiminnan johtamiseen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, empiirinen tutkimus kohdistuu yhteiskunnallisen yritysten johtotehtävissä toimiviin henkilöihin. Näin ollen työntekijöiden ja sidosryhmien näkökulma on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle selkeyden ja tutkielman rajallisuuden vuoksi.

1.4 Keskeiset käsitteet

Yhteiskunnallinen yritys

Yhteiskunnalliset yritykset ovat hybridioorganisaatioita, joiden ensisijainen tavoite on vaikuttaa valitsemaansa sosiaaliseen tai ympäristöön liittyvään ongelmaan hyödyntäen liiketoiminnallisia keinoja (Santos ym., 2015, 37). Yhteiskunnalliset yritykset harjoittavat sekä yhteiskunnallista että kaupallista toimintaa, kokonaisvaltaisesti läpinäkyvästi, eettisesti ja vastuullisesti toimien (Arvoliitto, 2018). Ne sijoittavat vähintään puolet voitostaan liikeideansa mukaisesti sosiaalisen ongelman ratkaisemiseen (Suomalaisen työn liitto, 2018). Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin hybridioorganisaatioita, jotka sisältävät piirteitä ja toimintalogiikoita useista eri organisaatiotyypeistä (Spieth ym., 2018), eikä niitä ei ole Suomessa sidottu tiettyyn organisaatiomuotoon tai toimialaan.

Sosiaalinen ongelma

Sosiaalisilla ongelmilla viitataan laajasti yhteiskuntaan, ihmisryhmiin ja/tai elinympäristöön vaikuttaviin ongelmiin tai haasteisiin. Ne ovat usein kompleksisia haasteita, jotka ovat juurtuneita yhteiskunnan rakenteisiin ja käytäntöihin. (Dorado & Ventresca, 2013.) Niihin lukeutuvat muun muassa köyhyys, työttömyys, syrjäytyminen, yhteiskunnallinen epätasa-arvo ja ilmastonmuutos. Sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen on haastavaa perinteisin keinoin, esimerkiksi lainsäädännön kautta, sillä useat tahot vaikuttavat niiden rakentumiseen ja säilymiseen (Martí, 2018). Sosiaalisiin ongelmiin voidaan viitata myös muilla termeillä, esimerkiksi yhteiskunnallisina ongelmina tai haasteina.

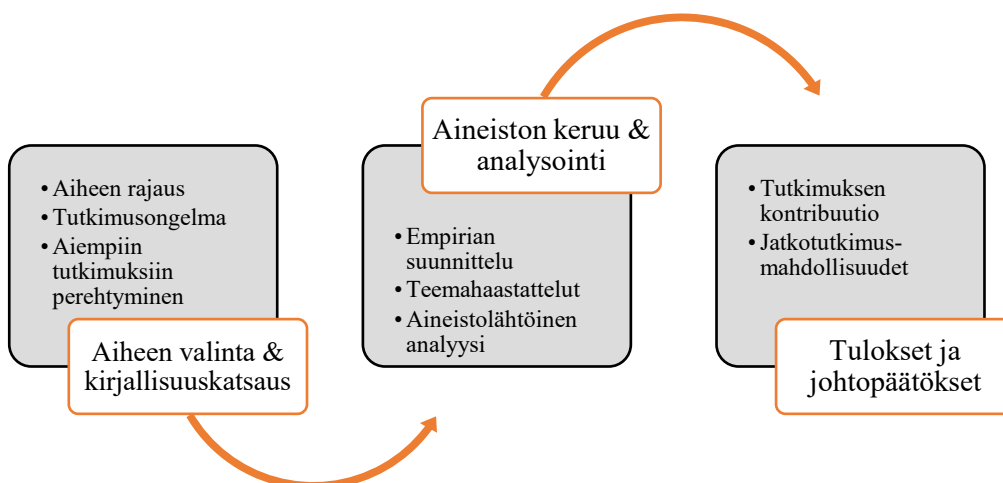
Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli kiteyttää yrityksen toimintalogiikan, tavan tuottaa arvoa asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen (DaSilva & Trkman, 2014) taloudellisesti kannattavalla tavalla

(Teece, 2018, 40). Se sisältää arvon tuottamisen ja haltuunoton logiikoiden ja mekanismien lisäksi kuvauksen yrityksen asiakkaista, arvolupauksesta ja tuote- tai palvelutarjonnasta (Fjeldstad & Snow, 2018). Liiketoimintamalli kertoo, kuinka yrityksen eri elementit nivoutuvat yhteen käytännössä (Zott & Amit, 2010) ja kuinka se tavoittelee erilaisia päämääriään (Smith, Binns & Tushman, 2010).

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne

Tutkimusprosessi alkoi vuoden 2018 syksyllä yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustumisella. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta päätin keskittyä tässä tutkielmassa yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien erityispiirteisiin, joita sosiaalisen mission ja taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen luo. Tutkimusongelma laajeni koskemaan myös yhteiskunnalliseen liiketoimintaan ja sen johtamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita aihepiiriin perehtymisen myötä. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui vuoden 2018 loppusyksystä ja 2019 alkutalvesta tutkimusongelman keskeisten teemojen ympärille ja samalla aloitin tutkimuksen empiirisen osuuden miettimisen. Valitsin ja kontaktoin haastateltavat yhteiskunnalliset yritykset sekä keräsin haastatteluaineiston vuoden 2019 alkukeväästä, osittain päällekkäin aineiston alustavan analyysin kanssa. Tutkimuksen aineisto muodostui kahdeksasta teemahaastattelusta yhteiskunnallisten yritysten johtotehtävissä toimivien henkilöiden kanssa. Tutkimusprosessin kolmas vaihe, tulosten avaaminen ja johtopäätösten kirjoittaminen tapahtui vuoden 2019 maaliskuussa.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimusprosessin eri vaiheiden välillä hyppiminen ja prosessinomaisuus (Kiviniemi, 2018, 73), mikä näkyi myös tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Syksyn 2018 ja tammikuun 2019 aikana toteutettu kirjallisuuskatsaus sisälsi useita tutkimuksen alkuvaiheelle palaamista ja tutkimuksen aiheen uudelleenmäärittelyä. Samoin haastatteluaineiston analyysissä esille tulleet teemat vaativat tutkimusongelmien tarkentamista ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenlinjaamista. Tutkimus kuvataan usein lineaarisesti etenevänä prosessina, mitä se pääpiirteiltään katsottuna onkin. Kuitenkin eri vaiheiden sisälle ja välille mahtuu runsaasti edestakaisuutta ja epälineaarisuutta, mikä ei suoranaisesti välity yksinkertaistetusta prosessikuviosta. Pääpiirteiltään tämä tutkimusprosessi kuitenkin koostui kolmesta tutkimusvaiheesta, jotka on esitetty yllä kuviossa 1.

Tämän tutkielman rakenne mukailee tutkimusprosessin vaiheita. Johdannon sisältämän aiheenvalinnan taustan, tutkimusongelman ja keskeisten käsitteiden esittelyn jälkeen luvussa 2 sukelletaan tutkielman aiheen teoreettiseen puoleen. Esittelen luvussa 2 yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvää aiempaa tutkimusta sekä liiketoimintamalleja, niin perinteisestä kuin yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Luvussa 3 kuvaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteutuksen aineiston keruusta sen analysointiin. Tämän jälkeen kokoan luvussa 4 yhteen kerätyn aineiston keskeiset tulokset. Luku 5 sisältää tutkielman johtopäätökset, tutkimuksen arvioinnin sekä keskustelun jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Yhteiskunnallinen yritys

2.1.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite

Yhteiskunnalliset yritykset ovat tiettyyn sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen ongelmaan vaikuttamiseksi perustettuja yrityksiä, jotka käyttävät vähintään puolet voitoistaan sosiaalisten päämääriensä edistämiseksi (Suomalaisen työn liitto, 2018). Nämä sosiaalisella missiolla varustetut yritykset pyrkivät parantamaan ihmisten tai ympäristön hyvinvointia tuotteidensa, palveluidensa tai prosessiensa kautta (Smith, Gonin & Besharov, 2013, 409). Pearce (2003, 34) huomauttaa, että spesifin sosiaalisen mission lisäksi yhteiskunnallisten yritysten kaikkea toimintaa leimaa eettisyys ja yhteiseen hyvään vaikuttaminen (Bull & Ridley-Duff, 2018, 4), mikä näkyy vastuullisuutena, avoimena ja läpinäkyvänä liiketoimintana (Suomalaisen työn liitto, 2018).

Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelle on olemassa runsaasti erilaisia määritelmiä ja alatyyppejä (Defourny & Nyssens, 2017), mikä tekee ilmiön yhtenäisen ymmärtämisen haastavaksi (Choi & Majumdar, 2014). Yhteiskunnallisiin yrityksiin viitataan englanninkielisessä kirjallisuudessa moninaisilla termeillä, jotka taipuvat kankeasti suomeksi (mm. social business, social cooperative, social enterprise, social venture, social purpose business, social mission business). Termit kuvaavat lähinnä yhteiskunnallisen yrityksen syntytapaa, organisaatiomuotoa sekä markkinaorientaatiota, sisältäen ajatuksia niin kolmannen sektorin organisaatioiden liiketoimintahankkeista kuin perinteisemmistä yritystyypeistä sosiaalisella missiolla (Bull & Ridley-Duff, 2018). Käsitteiden runsaasta kirjosta huolimatta niillä on kuitenkin vähäisesti merkityksellisiä eroja (Grass, 2012), mikä mahdollistaa keskustelun yhteiskunnallisista yrityksistä kattokäsitteenä, joka sisältää useita erilaisia alatyyppejä. Yhteiskunnallisten yritysten moninaiset määrittelyt voidaan tiivistää kahteen keskeiseen piirteeseen: kaupallisen toiminnan harjoittaminen voiton tuottamiseksi ja sosiaalisten päämäärien tavoittelu (Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

Yhteiskunnallinen yritys voi myös helposti sekoittua sille läheiseen sosiaalisen yrityksen käsitteeseen, johtuen englanninkielisestä etuliitteestä ”social”. Suomenkielisten termien välillä on kuitenkin selkeä merkitysero. Sosiaaliset yritykset viittaavat yhteiskunnallisia yrityksiä rajatumpiin yritysmuotoihin, joiden sosiaalisena tavoitteena on parantaa työmarkkinoilla heikommassa asemassa olevien henkilöiden, kuten osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien, työllistymistä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019). Tämä tapahtuu usein sosiaalisen yrityksen omien rekrytointi- ja työllistämisprosessien kautta. Yhteiskunnallinen yritys on siis sosiaalista yritystä laajempi käsite ja sosiaalisilta päämääriltään vapaampi yritys, vaikkakin näillä kahdella on myös paljon yhtäläisyyksiä. Sosiaaliset yritykset voivat kuitenkin olla myös yhteiskunnallisia yrityksiä. Lisäksi yhteiskunnallisista yrityksistä puhuttaessa voidaan käyttää yleishyödyllisen toiminnan käsitettä, joka viittaa positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamiseen organisaation toiminnan kautta (Defourny & Nyssens, 2017, 2483). Vaikka yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta voidaan usein mieltää yleishyödylliseksi toiminnaksi, myös muut organisaatiot ja tahot voivat toimia yleishyödyllisesti.

Vaikka yhteiskunnalliset yritykset ovat vasta viime vuosina herättäneet huomiota potentiaalisina ratkaisuina yhteiskunnan haasteisiin, on tärkeää huomata, että käsite itsessään ei ole uusi. Sosiaalisten tavoitteiden yhdistämistä liiketoimintaan on tutkittu jo 90-luvulta lähtien. Yhteiskunnallisiin yrityksiin ja yrittäjyyteen liittyvä tutkimus onkin kasvanut eksponentiaalisesti 2000-luvun puolivälin jälkeen vuositasolla yksittäisistä artikkeleista satoihin. Nopea kasvu ilmiön tutkimuksessa on johtanut kirjaviin määritelmiin yhteiskunnallisista yrityksistä ja ilmiötä kuvastaa yhä vuosien tutkimuksen jälkeen epämääräisyys ja yhtenevän teoreettisen pohjan puute (Agafonow, 2015, 1042). Samalla tutkimus on painottunut maantieteellisesti vahvasti Yhdysvaltoihin, Iso-Britanniaan ja Eurooppaan, joissa on omanlaisensa painotuserot yhteiskunnallisten yritysten luonteeseen liittyen (Bull, 2008). Kuitenkin juuri kirjava ja joustava luonne mahdollistaa yhteiskunnallisten yritysten integroitumisen vaihteleviin ympäristöihin (Young & Longhofer, 2018, 28). Erilaiset yhteiskunnalliset yritykset ovatkin aiheuttamastaan käsitteellisestä hämmennyksestä huolimatta rikkaus ja mahdollisuus moninaisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiselle.

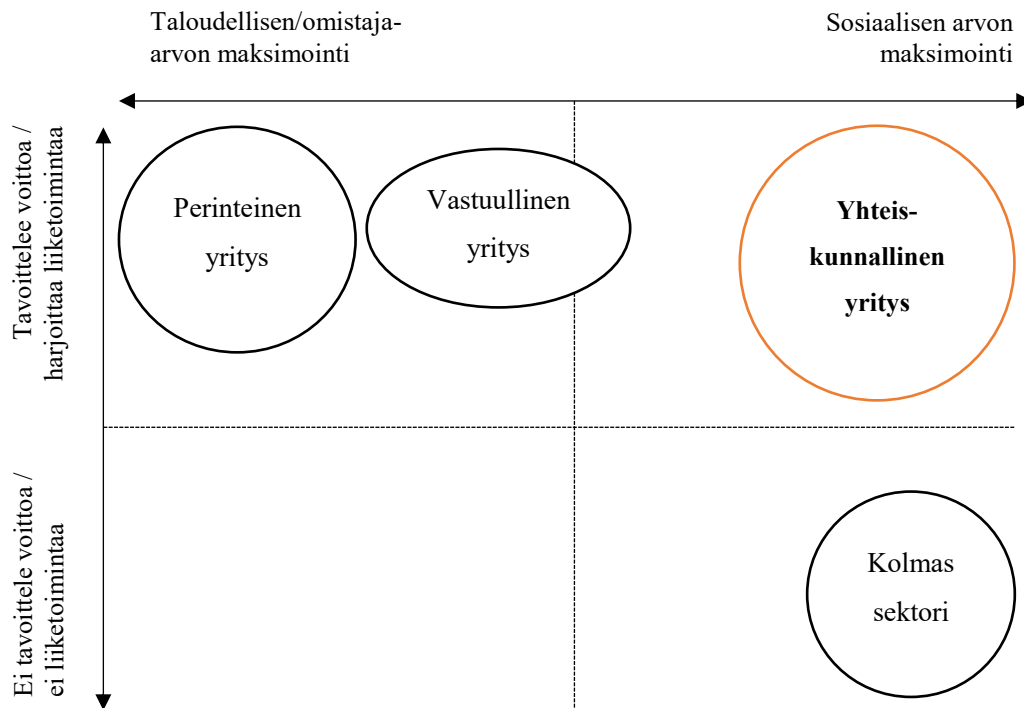
2.1.2 Hybridisyys

Yhteiskunnalliset yritykset ovat epätavallisen monimuotoisia ja hybridisiä organisaatioita (Peattie & Morley, 2008). Hybridisyydellä viitataan yleensä yhteiskunnallisten yritysten kaksiosaiseen missioon, joka sisältää sosiaaliset päämäärät sekä taloudellisen kannattavuuden (Moizer & Tracey, 2010). Kuitenkin hybridisyys voidaan nähdä myös yhteiskunnallisia yrityksiä laajemmin kuvaavana ominaisuutena, joka näkyy myös taloudellisten resurssien ja sidosryhmäsuhteiden moninaisuutena (Doherty ym., 2014). Käsitteenä hybridisyys tarkoittaa erilaisten ja jopa keskenään ristiriitaisten elementtien samanaikaista ilmenemistä uudessa kontekstissa. Tässä yhteydessä käsitteellä viitataan erityisesti yhteiskunnallisten yritysten kaupallisen, kolmannen ja julkisen sektorin piirteiden sekoittumiseen missioiden, arvojen ja prosessien muodossa (Wilson & Post, 2013; Doherty ym., 2014).

Vaikka yhteiskunnalliset yritykset muistuttavat liiketoimintansa myötä monesti perinteisiä yrityksiä, niitä erottaa keskeisesti yhteiskunnallisten yritysten sosiaalisen mission ensisijaisuus (Margiono ym., 2018). Taloudellisen voiton tuottaminen on yhteiskunnallisille yrityksille välillinen keino sosiaalisten päämäärien saavuttamiseen kestäväällä (Moizer & Tracey, 2010) ja itsenäisellä tavalla (Wilson & Post, 2013), eikä yksinään tavoiteltava missio. Myös perinteiset yritykset ovat myös viime vuosina alkaneet integroida toimintaansa yhteiskuntavastuun periaatteita ja pyrkiä toimimaan eettisemmin ja vastuullisemmin (Santos ym., 2015, 36). Perinteisten yritysten pääasiallinen tavoite on kuitenkin yhä taloudellisen tuloksen maksimointi ja yhteiskuntavastuun harjoittaminen on enimmäkseen keino vähentää toiminnasta syntyviä negatiivisia ulkoisvaikutuksia tai vastata paremmin eri sidosryhmien odotuksiin.

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on myös paljon yhteistä kolmannen sektorin toimijoiden, kuten hyväntekeväisyys- ja kansalaisjärjestöjen, kanssa. Useat yhteiskunnalliset yritykset ovatkin syntyneet entisten kolmannen sektorin toimijoiden organisaatiomuodon vaihtumisen myötä (Margiono ym., 2018). Yhteiskunnallisten yritysten selkeä liiketoiminnallinen markkinasuuntautuminen kuitenkin erottaa ne erilaisista kansalaisjärjestöistä ja hyväntekeväisyysorganisaatioista, joilla voi olla sama sosiaalinen päämäärä (Grass, 2012). Kuviossa 2 on havainnollistettu perinteisten, vastuullisesti

toimivien ja yhteiskunnallisten yritysten sekä kolmannen sektorin organisaatioiden käsitteellisiä eroja toimintamuodon ja ensisijaisen mission kautta.



Kuvio 2. Yhteiskunnallisen yrityksen suhde läheisiin käsitteisiin. Mukaillen Wilson & Post (2013, 719).

Tutkijoiden välillä on kuitenkin havaittavissa painotuseroja käsitteiden käytössä. Osa viittaa yhteiskunnallisiin yrityksiin ensisijaisesti organisaatiomuotoa vaihtaneina, entisinä kolmannen sektorin toimijoina (Margiono ym., 2018), kun taas toiset käyttävät käsitettä laueammin yhteiskunnallisiin liiketoiminnan muotoihin viitaten (Wilson & Post, 2013). Lisäksi Bull (2008) muistuttaa, että yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen ymmärryksessä on myös kulttuurillisia ja maantieteellisiä eroja.

Yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden hybridisyyttä on usein pyritty hahmottamaan lineaarisen taloudellisen ja sosiaalisen mission jatkumon ääripäiden välillä (Margiono ym., 2018; Bull & Ridley-Duff, 2018; Stevens ym., 2015). Taloudellisen mission ääripäänä on nähty perinteiset voittoa tavoittelevat yritysmuodot, kun taas sosiaalista missiota ovat edustaneet kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomat organisaatiomuodot. Tällöin yhteiskunnalliset yritykset on jouduttu asettamaan tämän

jatkumon keskivaiheille, olettaen molemminpuolisten kompromissien olevan välttämättömiä yrityksen selviytymiselle. Toiset tutkijat taas ovat pyrkineet ymmärtämään yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvää kahtiajakoisuutta rakentamalla monitahoisempia teoreettisia viitekehyksiä (Wilson & Post, 2013; Moizer & Tracey, 2010; Defourny & Nyssens, 2017). Kuten kuvio 2 havainnollistaa, yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät aktiivisesti elementtejä sekä yksityisen että kolmannen sektorin organisaatiomuodoista. Toisin sanoen, ne toimivat yleisen, yhteisen ja oman hyödyn tuottamisen logiikoiden välimaastossa (Defourny & Nyssens, 2017) pyrkien tuottamaan itsenäisesti ja taloudellisesti kannattavasti positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Kuvion 2 nelikenttämainen lähestymistapa olettaakin sosiaalisen mission ja liiketoiminnan yhdistämisen olevan ei pelkästään mahdollinen, vaan määrittävä tekijä yhteiskunnallisille yrityksille. Samalla kuviossa 2 oletetaan yhteiskunnallisten yritysten, sekä muiden toimintamuotojen sisältävän sisäistä monimuotoisuutta ja hybridisyyttä. Yksittäisen organisaation tai yrityksen sijainti kuvion pallojen sisällä riippuukin sen strategisista päätöksistä ja painotuseroista.

Sosiaalisten ja taloudellisten missioiden suhde ja mallintaminen keskeinen keskustelunaihe yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvässä kirjallisuudessa, joka jakaa mielipiteitä tutkijoiden välillä (Stevens ym., 2015, 1053). Taloudellisesta missiosta puhuttaessa on kuitenkin tärkeää huomata ero taloudellisen kannattavuuden ja voiton tavoittelun sekä voiton maksimoinnin välillä. Taloudellisten tuottojen maksimoinnin sijaan yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen keskiössä onkin sosiaalisen arvon tuottaminen (Choi & Majumdar, 2014) liiketoiminnallisia keinoja hyödyntäen (Doherty ym., 2014).

2.1.3 Sisäiset arvojännitteet

Yhteiskunnallisten yritysten hybridisyys ja kompleksisuus herättää kysymyksiä niiden toimintaan vaikuttavista arvoista ja prosesseista (Moizer & Tracey, 2010). Erilaisten missioiden samanaikainen tavoittelu aiheuttaaakin yhteiskunnallisille yrityksille sisäisiä jännitteitä, kilpailevia vaatimuksia ja eettisiä dilemmoja (Smith ym., 2013) ja se nähdään keskeisenä johtamisen haasteena (Bull, 2008). Perinteisesti yritykset tuottavat sosiaalista arvoa taloudellisen arvon sivutuotteena, mutta yhteiskunnallisten yritysten toimintalogiikka on päinvastainen (Diochon & Anderson, 2011). Koska niiden toimintaa

ohjaa sosiaalisen arvon tuottaminen (Choi & Majumdar, 2014) ja halu vaikuttaa johonkin yhteiskunnalliseen tai sosiaaliseen laiminlyötyyn ongelmaan (Margiono ym., 2018), on loogista olettaa myös toimintaa ohjaavien arvojen olevan perinteisistä yrityksistä poikkeavia. Nämä sosiaaliset arvot ohjaavatkin pitkälti yrityksen toimintaa ja strategisia valintoja (Doherty ym., 2014) sekä vaikuttavat organisaation identiteettiin, esimerkiksi kulttuurin kautta (Diochon & Anderson, 2011). Lisäksi arvojen yhdenmukaisuus korostuu myös yritysten sijoittajien (Wilson & Post, 2013) ja muiden yhteistyökumppaneiden valinnassa (Spieth ym., 2018).

Spieth ym. (2018) puhuvat organisaatioiden ja yritysten arvoista institutionaalisina logiikoina, jotka on sisäänrakennettu tiettyihin organisaatiomuotoihin. Nämä logiikat, ja niihin sisältyvät arvot, toimivat organisaation jäsenten ohjenuorana ja muokkaavat heidän ajatteluaan ja käyttäytymistään (Spieth ym., 2018). Taloudellisiin ja sosiaalisiin päämääriin liitettävien arvojen on todettu olevan hyvin erilaisia (Smith ym., 2013) ja yhteiskunnallisten yritysten arvojen on huomattu eroavan selkeästi innovointiin ja palveluorganisaatioihin perinteisesti liitetystä arvoista (Diochon & Anderson, 2011). Kuitenkin yhteiskunnalliset yritykset osoittavat heterogeenisten arvojen ja institutionaalisten logiikoiden yhteiselon olevan mahdollista (Spieth ym., 2018), haasteista huolimatta.

Hybridisyydestään johtuen yhteiskunnallisiin yrityksiin on sisäänrakennettu moninaisia arvojännitteitä. Nämä sisäiset arvojännitteet kuvastavat kilpailevia arvoja ja tavoitteita, joiden välillä yritys pyrkii tasapainoilemaan. Ne ovat myös kiinteästi yhteydessä yrityksen elinkaaren vaiheeseen. Varhaisessa perustamisvaiheessa jännitteet keskittyvät enemmän taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhdistämiseen, kun taas toiminnan kasvaessa jännitteitä ilmenee myös sosiaalisen mission toteuttamiseen liittyen (Siegner, Pinkse & Panwar, 2018, 1322). Sosiaaliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin (Diochon & Anderson, 2011) liittyvä arvojännite onkin yhteiskunnallisille yrityksille ominainen piirre (Doherty ym., 2014), joka on ollut niiden sisäisten arvojännitteiden tutkimuksen keskiössä (Siegner ym., 2018, 1314). Stevensin ym. (2015, 1068) mukaan tämä arvojännite syntyykin väistämättä erilaisten missioiden kilpaillessa yhteiskunnallisen yrityksen rajallisista resursseista.

Kuitenkin arvojännitteitä voi syntyä myös sosiaalisen mission sisällä (Siegner ym., 2018). Yhteiskunnalliset yritykset joutuvat tekemään päätöksiä kilpailevien arvojen välillä päättäessään millä keinoin sosiaalista missiota tavoitellaan. Siegner ym. (2018) nimittävät näitä arvojännitteitä sosiaalisen mission suunnittelujännitteiksi. Ensinnäkin, jännitteet innovatiivisuuteen pyrkimisen ja perinteisiin, hyväksytyihin liiketoiminnan keinoihin konformoitumisen (Diochon & Anderson, 2011) välillä vaikuttavat yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan ja kulttuuriin. Vaikka innovatiivisuus on usein yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen sidottu piirre (Santos, 2012), yhteiskunnallinen yritys joutuu kestävän ja kannattavan toiminnan luomiseksi joskus mukautumaan markkinoiden pelisääntöihin. Toiseksi, yhteiskunnalliset yritykset tasapainoilevat itsenäisyyden ja yhteistyön arvojen välillä (Diochon & Anderson, 2011). Yhtäältä liiketoiminnan harjoittaminen mahdollistaa itsenäisen sosiaalisen mission tavoittelemisen ja kansalaisjärjestöistä poikkeavan riippumattomuuden (Bull & Ridley-Duff, 2018). Toisaalta yhteistyö voi olla rationaalinen ja strategisesti järkevä valinta, joka avaa uusia mahdollisuuksia sosiaalisen arvon tuottamiselle. Yhteistyöhön kuitenkin liittyy usein sisäinen ristiriita – halu olla ensisijainen ja määräävä toimija kumppaniverkostossa (Diochon & Anderson, 2011).

Myös Doherty ym. (2014) nostavat yhteiskunnallisten yritysten sisäiset arvojännitteet keskeiseksi tutkimuskohteeksi. Jännitteet sekä taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden välillä että sosiaalisen mission sisällä (Siegner ym., 2018) vaikuttavatkin yhteiskunnallisen yrityksen strategiseen päätöksentekoon ja johtamiseen. Arvojännitteet auttavat organisaation jäseniä työstämään yhteiskunnallisen yrityksen identiteettiä ja luomaan koherentin ja kollektiivisen ymmärryksen siitä, mitä he ovat ja kuinka yrityksessä toimitaan (Diochon & Anderson, 2011). Yhteiskunnalliset yritykset eivät aina pyrikään ratkaisemaan jännitteitä, vaan hyväksyvät ne osittain välttämättömäksi ja hyödylliseksi osaksi toimintaansa (Siegner ym., 2018). Silkan epävarmuuden synnyttämisen sijaan jännitteet voivatkin auttaa hahmottamaan yhteiskunnallisen yrityksen keinoja hyödyntää hybridistä organisaatioluonnettaan paremmin ja auttaa jäsentämään niiden monitulkintaisuutta (Diochon & Anderson, 2011). Kuitenkin johtamattomina nämä hybridisestä luonteesta syntyvät sisäiset arvojännitteet voivat vaarantaa yhteiskunnallisen yrityksen kannattavan ja kestävän liiketoiminnan tai aiheuttaa sosiaalisesta missiosta harhautumista (engl. mission drift) (Doherty ym., 2014).

2.2 Liiketoimintamallit

2.2.1 Määritelmä ja lyhyt historia

Liiketoimintamalli on monitulkintainen käsite, joka on monesti liitetty muihin läheisiin termeihin kuten strategiaan ja liikeideaan (DaSilva & Trkman, 2014, 379). Liiketoimintamalli havainnollistaa, kuinka yritys toimii ja tuottaa arvoa eri sidosryhmille (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), erityisesti asiakkailleen (Zott, Amit & Massa, 2011, 1031). Se tuo esille joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti yrityksen ydinosaamisen ja vahvuudet, jotka muodostavat sille kilpailuetua. Vaikka liiketoimintamalli ei itsessään anna kaikkia vastauksia liiketoiminnan rakentamiseen ja kestävän kilpailuedun tuottamiseen, se piirtää yksinkertaistetun kuvan yrityksestä ja paljastaa, kuinka eri liiketoiminnan elementit toimivat yhdessä tietyssä hetkessä (DaSilva & Trkman, 2014, 386). Se kertoo, kuinka yritys toimii ja miten se tavoittelee päämääriään, kuten tuottavuutta, kasvua, innovaatioita tai sosiaalista vaikutusta (Cosenz & Noto, 2018, 127). Liiketoimintamalliajattelu korostaakin näkemystä yrityksestä systeeminä erillisten osien summan sijaan (Fjeldstad & Snow, 2018).

Liiketoimintamalli kuvastaa yrityksen tämän hetkistä toimintaa, keskittyen lyhyemmän tähtäimen perspektiiviin, kun taas strategia tiivistää, miten yritys pyrkii toimimaan ja hyödyntämään vahvuuksiaan tulevaisuudessa (DaSilva & Trkman, 2014, 384). Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) sanovatkin liiketoimintamallin olevan reflektio yrityksen realisoituneesta strategiasta. Liiketoimintamalli voidaan näin ymmärtää linkkinä tulevaisuuden suunnittelun eli strategian ja operatiivisen jalkauttamisen eli prosessijohtamisen välillä (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016, 38). Lyhykäisyydessään se tiivistää yrityksen arvon tuotannon, jakamisen ja haltuunoton mekanismit (Teece, 2010, 172) eli logiikan, jolla yritys tuottaa arvoa asiakkailleen kohtuullisella kustannuksella (Zott & Amit, 2010, 219).

Bellman ym. (1957) ovat esitelleet liiketoimintamallin käsitteen tieteelliseen tutkimukseen jo vuonna 1957, viitaten sillä yksinkertaistettuun malliin todellisuudesta, joka voi toimia johtajien apuvälineenä (DaSilva & Trkman, 2014, 380). Kuitenkin liiketoimintamallin käsite on noussut suosioon vasta 90-luvulla (Zott ym., 2011, 1022;

Cosenz & Noto, 2018, 127) viestintä- ja informaatioteknologian kehityksen ja elektronisen liiketoiminnan kasvun seurauksena (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, 195). Liiketoimintamallit ovatkin toimineet, ja toimivat yhä, keinona jäsentää aiemmasta poikkeavia, mutta potentiaalisesti tuottavia liiketoimintamahdollisuuksia (DaSilva ja Trkman, 2014, 380).

Taulukko 1. Liiketoimintamallin määritelmiä.

ARTIKKELI	MÄÄRITELMÄ
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Liiketoimintamalli on heijastuma realisoituneesta strategiasta. (s. 204)
DaSilva & Trkman (2014)	Liiketoimintamallin ytimessä on niiden resurssien yhdistelmä, jotka tuottavat toimintojen kautta arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. (s. 383) Liiketoimintamalli paljastaa, kuinka liiketoiminnan elementit toimivat yhdessä tietyssä hetkessä. (s. 386)
Santos ym. (2015)	Liiketoimintamalli on resurssien ja toimintojen yhdistelmä, joilla organisaatio luo, jakaa ja ottaa haltuun arvoa. (s. 39)
Smith ym. (2010)	Liiketoimintamalli on malli, jonka avulla organisaatio muuntaa strategiset valinnat (markkinat, asiakkaat, arvolupaus) arvoksi, ja käyttää organisaation rakennetta (ihmiset, osaaminen, prosessit, kulttuuri ja mittausjärjestelmät) tämän arvon tuottamiseksi ja haltuun ottamiseksi.
Teece (2010)	Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen arvon tuottoon, jakamiseen ja haltuunottoon käyttämät mekanismit. Liiketoimintamalli määrittelee tavat, joilla yritys luo arvoa asiakkaille, houkuttelee asiakkaat maksamaan, ja muuntaa maksut voitoksi. (s. 172)
Teece (2018)	Liiketoimintamalli kertoo, kuinka yritys tuottaa ja jakaa arvoa asiakkaille sekä ne mekanismit, joilla yritys ottaa haltuun osan kyseisestä arvosta. (s. 40)
Wirtz ym. (2016)	Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu ja yhteen koottu esitys yrityksen relevanteista toiminnoista. (s. 41)
Zott & Amit (2010)	Liiketoimintamalli kuvaa niiden toimintojen sisältöä, rakennetta ja hallitsemista, jotka on suunniteltu luomaan arvoa liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen kautta. (s. 219)

Vaikka liiketoimintamallin käsite ja teoriat ovat alun perin rakennettu perinteisiä yrityksiä ajatellen, niitä voidaan käyttää kuvaamaan moninaisten päämäärien saavuttamisen keinoja ja operatiivista toimintaa myös muissa konteksteissa (Cosenz & Noto, 2018, 127). Liiketoimintamalleista puhutaankin laajasti myös kaupallisen sektorin ulkopuolella, viitaten esimerkiksi poliittisten puolueiden toimintamalleihin tai

organisaatioiden keinoihin suojella luontoa (DaSilva & Trkman, 2014, 381). Käsite onkin todettu oivalliseksi tavaksi selittää erilaisten organisaatioiden toimintalogiikkaa myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskuudessa (Margiono ym., 2018). Tämä on osaltaan johtanut käsitteen käytön eksponentiaaliseen kasvuun ja samalla hämärtäneen merkitystä. Teece (2018, 41) toteaaakin liiketoimintamallille olevan lähes yhtä monta määritelmää kuin malleja. Lisäksi liiketoimintamallin käsitettä käytetään monesti kirjavasti sitä määrittelemättä (Zott ym., 2011, 1022), mikä tekee yhtenäisen perustan rakentamisen haastavaksi. Kuitenkin tieteellisessä yhteisössä on jonkinasteinen yhteisymmärrys liiketoimintamalliin sisältyvistä peruselementeistä ja logiikoista, joiden avulla sitä voidaan tutkia. Taulukkoon 1 onkin koottu liiketoimintamallin käsitteelle kirjallisuudessa annettuja erilaisia määritelmiä ja jäsennyksiä.

2.2.2 Arvonluonnin ja haltuunoton periaatteet

Liiketoimintamalli voidaan purkaa pitkälti arvon luontiin (value creation) ja haltuunottoon (value capture) liittyviin mekanismeihin ja päätöksiin (Fjeldstad & Snow, 2018; Wirtz ym., 2016). Lähes kaikissa liiketoimintamallien määritelmässä korostuu yrityksen arvolupaukset tai tavat tuoda arvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen, vaikkakin muut käsitteeseen liitetyt elementit voivat vaihdella. Voidaankin jopa ajatella, että yrityksen strategiset päätökset arvon luonnin ja haltuunoton logiikoiden suhteen muodostavat sen liiketoimintamallin (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Perinteisesti liiketoimintamallit ovat rakentuneet ajatukselle yrityksen arvon haltuunoton maksimoinnin mahdollistamisesta, eli omistaja-arvon kasvattamisesta (Margiono ym., 2018), tuottamalla lisäarvoa tuotteiden tai palveluiden kautta asiakkailleen (Teece, 2010). Asiakaskeskeisen ajattelutavan suosion kasvamisen sekä sidosryhmien roolin ja liiketoiminnan vastuullisuuskysymysten korostumisen myötä kuitenkin liiketoimintamalleihin liitetyn arvon käsitettä on laajennettu (Zott ym., 2011, 1029) ja onnistunut arvonluonti on korostunut arvon haltuunoton edellytyksenä (Zott ym., 2011, 1037).

Arvonluonti onkin monin tavoin liiketoimintamallin ytimessä, sillä se mahdollistaa asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaamisen. Yrityksen tulee tehdä päätöksiä siitä, millaista arvoa se luo, mille kohderyhmälle ja miten. Valinnat

siitä, luodaanko arvoa tuotteiden vai palveluiden muodossa, millä toimialalla ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa vai yksin muodostavat yrityksen tarjonnan. Liiketoimintamallien arvonluonnin mekanismeista on kuitenkin tutkijoiden keskuudessa useita näkemyksiä. Fjeldstadin ja Snown (2018, 34–35) mukaan arvon tuottaminen voi tapahtua niin lineaarisella tavalla arvoketjun muodossa, projektikohtaisessa arvopajassa kuin verkostossa. Zott ym. (2011, 1031–1032) taas korostavat liiketoimintamallien kautta tapahtuvan arvonluonnin olevan epälineaarinen, useita sidosryhmiä ja aktiviteetteja sisältävä prosessi. Arvonluonnin tavat ovat moninaisia ja yrityskohtaisia, mutta keskeistä on se, että liiketoiminnan kannattavuuden kannalta riittävä arvon tuottaminen asiakkaille on välttämätöntä. Zott ym. (2011, 1029) muistuttavat myös, että liiketoimintamallin kautta tuotettu arvo voi olla niin taloudellista kuin sosiaalista.

Yritystoiminnan jatkuvuus riippuu liiketoiminnan kannattavuudesta ja siitä saaduista tuloista. Koska pelkkään arvon tuottamiseen keskittyminen ei ole yrityksille mahdollista pidemmällä aikavälillä, liiketoimintamalleihin sisältyy keskeisesti arvon haltuunoton periaate. Arvon haltuunotolla tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, joilla se tulouttaa osan arvon tuotosta syntyvästä taloudellisesta tuloksesta itselleen (Teece, 2010). Näin liiketoimintamalli pyrkii selittämään, miten yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa samalla toimien voitollisesti (Zott & Amit, 2010, 219).

Arvonluonti ja haltuunotto luovat yhdessä pohjan liiketoimintamallin käsitteelle. Nämä periaatteet ja niiden toteuttamisen mekanismit määrittävät liiketoiminnan perustan ja auttavat hahmottamaan yrityksen keskeiset toiminnot. Liiketoimintamalli integroikin yrityksen tavat luoda ja jakaa arvoa asiakkailleen, sekä mekanismit, joilla se ottaa haltuun osan syntyvästä arvosta (Teece, 2018, 40). Ne ovat toisistaan riippuvaisia aktiviteetteja, joiden tasapainottamisessa onnistuminen on edellytyksenä kannattavalle liiketoiminnalle. Arvonluonti mahdollistaa taloudellisen menestyksen, ja samalla arvon haltuunotto parantaa yrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Nämä joskus vastakkaisinakin esitetyt periaatteet (Santos, 2012, 338) elävät kuitenkin symbioottisessa suhteessa ja muodostavat perustan erilaisten liiketoimintamallien olemassaololle.

2.2.3 Liiketoimintamallin elementit

Liiketoimintamalleja voidaan tarkastella arvon tuoton ja haltuunoton logiikoiden lisäksi myös niiden sisältämien elementtien kautta. Kirjallisuudessa on erilaisia näkemyksiä siitä, monestako elementistä tai osasta liiketoimintamalli koostuu (Wirtz ym., 2016, 42). Osassa tutkimuksista liiketoimintamalli hahmotetaan abstraktisti muutaman elementin muodostamana kokonaisuutena, kun taas osa pyrkii erottamaan tarkemmin liiketoiminnan kulmakivet toisistaan. Siihen onkin tunnistettu kuuluvan yleensä vähintään kolme elementtiä (Teece, 2018; Wirtz ym. 2016), mutta osa tutkijoista on vienyt tarkastelun pidemmälle ja määritellyt viisi (Fjeldstad & Snow, 2018) tai jopa yhdeksän eri elementtiä (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Yksi käytetyimmistä ja kattavimmista liiketoiminnan mallintamisen välineistä on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) business model canvas. Se jakaa yrityksen toiminnot yhdeksään keskeiseen osa-alueeseen: avainkumppanuudet, avainaktiviteetit, avainresurssit, arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentti, kustannusrakenne ja tulovirrat. Näiden yhdeksän elementin avulla voidaan kuvata kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintamalli, eli se kuinka se tuottaa, jakaa ja ottaa haltuun arvoa (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14). Myös muiden tutkijoiden liiketoimintamallin elementtien jaottelussa korostuu asiakkaisiin ja heille tehtäviin arvolupauksiin liittyvät osa-alueet, kustannukset sekä tulovirrat (Teece, 2018, 41; Wirtz ym., 2016, 42; Fjeldstad & Snow, 2018). Elementtien määrittelyn tarkkuuden taso vaihtelee kuitenkin aina pääkategorioiden tunnistamisesta yksittäisten elementtien tarkempaan jaotteluun.

Se, että liiketoimintamalleja hahmotellaan eri osien summana ei kuitenkaan tarkoita, että nämä osat olisivat toisistaan täysin erillisiä. Päinvastoin, elementit ovat toisiaan täydentäviä ja erilaiset tavat mallintaa liiketoimintaa eivät sulje toisiaan pois. Cozens ja Noto (2018) havaitsivatkin liiketoimintamallien dynaamisuutta tutkiessaan useita toisiaan vahvistavia linkkejä ja vaikutussuhteita Osterwalderin ja Pigneurin (2010) business model canvaksen yhdeksän elementin välillä. Siksi liiketoimintamallien elementit tuleekin aina suunnitella ja niitä kehittää suhteessa toisiinsa (Teece, 2010, 188). Tämä tarkoittaa vuoropuhelua elementtien välillä ja kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehittämistä, ottaen huomioon yhden elementin muutosten vaikutukset muihin elementteihin, joko suoraan tai välillisesti.

Perinteistä liiketoimintamalliajattelua, joka keskittyy sen osa-alueisiin ja niiden kategorisoimiseen, on myös kritisoitu. Cozens ja Noto (2018, 128–129) toteavatkin liiketoimintamallin elementteihin keskittymisen antavan liian staattisen kuvan siitä, kuinka yritys toimii ja tuottaa arvoa. Tämä estää heidän mielestään muuttuvien toimintaympäristöjen epävarmuuden ja ennalta-arvaamattomuuden mallintamisen ja sidosryhmien kanssa tehtävien uudenlaisten arvon tuottamisen keinojen kokeilemisen. Liiketoimintamallien perinteisen elementteihin perustuvan tarkastelemisen rinnalle onkin nostettu tarve sen dynaamisuuden (Wirtz ym., 2016, 41) ja erilaisten aktiviteettien yhteen nivoutumisen tutkimiselle (Zott & Amit, 2010) – monimuotoisemmalle liiketoimintamalliajattelulle.

2.3 Yhteiskunnallisuus liiketoimintamalleissa

2.3.1 Muutos liiketoimintamalliajattelussa

Liiketoimintamallit ovat saavuttaneet merkityksellisen aseman niin käytännössä kuin tieteellisessä keskustelussa, huolimatta niiden monimuotoisista tulkinnoista ja käyttötavoista (Wirtz ym., 2016, 36). Liiketoimintamalleilla selitetään muun muassa yrityksen arvon tuotantoa, suoriutumista sekä kilpailuetua (Zott ym., 2011, 1029), ja näiden välillä onkin todettu olevan yhteyksiä. Monista eduistaan huolimatta liiketoimintamalli ei itsessään ole ihmelääke, joka takaa automaattisesti menestyksen (Teece, 2010, 192). Toimivan liiketoimintamallin suunnitteluun, rakentamiseen ja innovointiin täytyy käyttää resursseja ja niitä täytyy päivittää tarpeen mukaan. Yritysten täytyy kyetä jatkuvasti uudistamaan toimintaansa vastatakseen toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin, ja DaSilva ja Trkman (2014, 380) ehdottavat liiketoimintamallien olevan avain tähän. Liiketoimintamallien avulla voidaan jäsentää perinteisistä toimialoista poikkeavia, mutta potentiaalisesti tuottavia mahdollisuuksia ja synnyttää siten uudenlaisia, innovatiivisia toimintatapoja.

Yrityksen toimintaan sisältyvien erilaisten aktiviteettien tarkoituksenmukainen yhteen nivominen kannattavaksi liiketoimintamalliksi (Zott & Amit, 2010, 218) sisältää kuitenkin monia haasteita. Liiketoimintamalli pyrkii synnyttämään yritykselle

kilpailuetua tuottamalla sidosryhmilleen lisäarvoa, mutta nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä erottautuminen on yrityksille yhä vaikeampaa. Sidosryhmien kilpailevien odotusten ja globaalien markkinoiden myötä yritysten kilpailuetu onkin enenevässä määrin sidottu Smithin ym. (2010) mukaan niiden kykyyn johtaa onnistuneesti strategisia paradokseja – ristiriitaisia, mutta toisiinsa sidoksissa olevia jännitteitä. Niiden johtaminen ja hallinta vaatii yrityksiltä kompleksisia liiketoimintamalleja, jotka yksittäisen tavoitteen tai näkökulman valinnan sijaan onnistuvat yhdistämään nämä jännitteet kilpailuetua tuottavaksi toiminnaksi. (Smith ym., 2010.) Innovatiivisten, erilaisia päämääriä yhdistävien liiketoimintamallien kehittäminen onkin keskeinen haaste 2000-luvun johtajille (Santos ym., 2015, 37).

Kompleksiset liiketoimintamallit on suunniteltu vastaamaan strategisten paradoksien jännitteisiin erilaisten tavoitteiden, missioiden tai arvojen välillä. Nämä strategiset paradoksit voivat liittyä esimerkiksi taloudellisten ja sosiaalisten, globaalien ja paikallisten, tai eksploraatioon ja eksploitaatioon liittyvien tavoitteiden yhdistämiseen (Smith ym., 2010, 450). Usein erilaiset strategiset paradoksit nähdään vastakkaisina vaihtoehtoina, joiden yhdistäminen tai samanaikainen tavoittelu on lähes mahdotonta. Santos ym. (2015, 36–37) kuitenkin ehdottavat, että yhteiskunnallisten vaikutusten ja taloudellisen tuoton integroiminen – strategisten paradoksien kannattava johtaminen – on mahdollista. He näkevät tällaiset strategiset paradoksit tulevaisuuden merkkeinä ja mahdollisuutena uudelleenajattelua perustavanlaatuisesti yritysten liiketoimintamalleja. Uudenlaisen liiketoimintamalliajattelun eli toimintojen organisoimisen ja sidosryhmien osallistamisen pitäisikin pyrkiä luomaan näihin perinteisesti vaihtokauppoina ajateltuihin paradokseihin ”win-win” ratkaisuja (Santos ym., 2015, 36–37). Erityistä haastetta paradoksien ratkaisemiseen luo kestävyiden ja pitkäjänteisyyden näkökulma. Onkin myös todettu, että erilaisten päämäärien välillä löydettävät ”win-win” ratkaisut ovat lähinnä hetkellisiä (Santos, 2012, 339).

Strategisten paradoksien onnistunut yhdistäminen on noussut vasta viime vuosina ajankohtaiseksi aiheeksi liiketoimintamallien tutkimuksessa (Smith ym., 2010). Yhteiskunnan ja sidosryhmien asettamat vaatimukset organisaatioiden toiminnalle kannustavat niin yrityksiä kuin tieteellistä tutkimusta löytämään uudenlaisia ratkaisuja ensisilmäyksellä kilpailevien missioiden yhdistämiseen. Ristiriidat ja erilaiset tavoitteet

voivatkin perinteisestä ajattelumallista poiketen luoda positiivisia kierteitä, jotka synnyttävät innovatiivisia toimintamahdollisuuksia (Smith ym., 2010, 451).

2.3.2 Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit

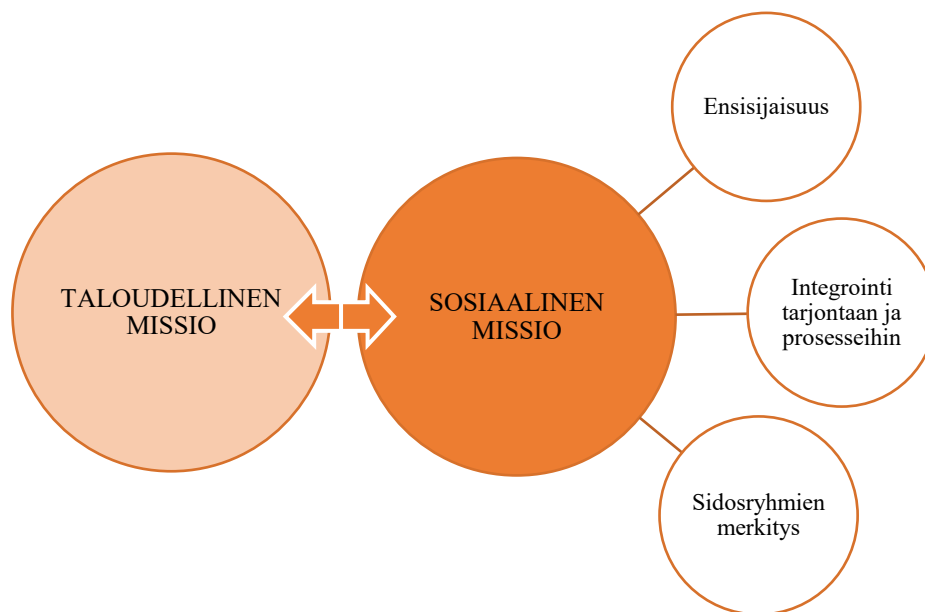
Sosiaalinen missio

Nykyinen yritysten liiketoimintamalleihin ja strategiaan liittyvä tieteellinen tutkimus on rakentunut pitkälti oletukselle voiton maksimoinnin ensisijaisuudesta (Margiono ym., 2018), minkä vuoksi ne eivät ole itsessään riittäviä työkaluja selittämään erilaisten hybridioorganisaatioiden, kuten yhteiskunnallisten yritysten, toimintaa (Wilson & Post, 2013, 726; Diochon & Anderson, 2011, 94). Perinteiset liiketoimintamallit rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia tavoitella kestävästi sosiaalisia tavoitteita, ja vaikka yrityksellä olisikin aito pyrkimys niitä kohti, ne voivat Siegnerin ym. (2018, 1314) mukaan parhaimmillaan tähdätä negatiivisten vaikutusten rajoittamiseen. Koska yhteiskunnallisten yritysten toimintaa ohjaa taloudellisten motiivien sijaan sosiaalinen missio, näkyy se väistämättä myös strategisissa päätöksissä. Yhteiskunnallisilla yrityksillä on tarve uudelaistulle, sosiaaliseen arvontuotantoon keskittyville liiketoimintamalleille. Monet tutkijat ovatkin nostaneet yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien ja strategian tutkimuksen erittäin ajankohtaiseksi ja yhä vähäisesti tutkituksi aiheeksi (Margiono ym., 2018; Wilson & Post, 2013; Moizer & Tracey, 2010).

Perinteisten liiketoimintamallien tehokkuus rakentuu asiakkaiden kyvylle osallistua markkinatoimintoihin ja maksaa tuotteesta tai palvelusta yritykselle sen tuotantokustannukset ylittävä hinta (Santos ym., 2015, 42). Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, jolloin perinteiset liiketoimintamallit epäonnistuvat arvon tasapuolisessa luomisessa ja jakamisessa. Yhteiskunnalliset yritykset vastaavat näiden laiminlyötyjen ryhmien tarpeisiin kehittämällä uudelaistaisia liiketoimintamalleja, jotka mahdollistavat transaktioiden tapahtumisen erilaisista esteistä huolimatta, esimerkiksi madaltamalla kustannuksia tai luomalla uusia keinoja saavuttaa haluttuja sosiaalisia vaikutuksia (Santos ym., 2015, 42). Samoin ei-inhimillisten sidosryhmien, pääasiallisesti luonnon, huomioiminen vaatii perinteisiä liiketoimintamalleja laajempaa näkökulmaa. Siinä missä kaupalliset liiketoimintamallit keskittyvät yleensä maksaviin asiakkaisiin (Teece, 2010) ja jättävät hallitsematta toimintansa aiheuttamat ulkoisvaikutukset (Santos ym., 2015, 41), yhteiskunnallisten yritysten uudelaisten liiketoimintamallien keskiössä on kaikille

sidosryhmille ja yhteiskunnalle tuotettu arvo positiivisine ja negatiivisine ulkoisvaikutuksineen (Martí, 2018).

Yhteiskunnallisille yrityksille on ehdotettu kirjallisuudessa erilaisia keinoja yhdistää taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteensa strategisesti liiketoimintamallien keinoin. Ensisilmäyksellä päämäärät voivat vaikuttaa ristiriitaisilta, mutta sosiaalisen mission saavuttaminen markkinaperusteisesti on mahdollista uudenlaisten liiketoimintamallien avulla (Wilson & Post, 2013, 727–728; Santos ym., 2015). Grass (2012) toteaaakin yhteiskunnallisen yrittäjyyden olevan keskeinen uudenlaisten liiketoimintamallien synnyttäjä. Nämä liiketoimintamallit tiivistävät yhteiskunnallisen yrityksen arvontuotantologiikan – yrityksen mission, asiakkaan ja hänen tarpeensa, tuotteet tai palvelut ja sen, kuinka nämä tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin (Grass, 2012). Usein kilpaileviksi ja ristiriitaiseksi oletetut yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset ja taloudelliset tavoitteet (Yunus ym., 2010, 318) voidaankin nähdä myös voimavarana – toisiaan täydentävinä ja innovatiivisuuteen kannustavina tekijöinä (Smith ym., 2010).



Kuvio 3. Sosiaalinen missio yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kulmakivenä. Mukaillen Spieth ym. (2018, 7).

Sosiaalisen mission edistäminen ja yhteiskunnallinen toiminta ovat määrittäviä tekijöitä yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleille (Santos ym., 2015; Grass, 2012;

Margiono, 2018). Spieth ym. (2018) tunnistavat tutkimuksensa pohjalta yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleille neljä keskeistä piirrettä, jotka nivoutuvat sen sosiaaliseen missioon ja arvon luontiin: sosiaalisten ja taloudellisten hyötyjen keskinäinen riippuvuus, sosiaalisen arvontuotannon ensisijaisuus, sosiaalisen arvon yhdistäminen tarjontaan ja sosiaalisen arvon tuottaminen yhteisössä. Tämä sosiaalisen mission perustavanlaatuisuus ja suhde taloudellisiin päämääriin on havainnollistettu yllä kuviossa 3. Samoin Grass ym. (2012, 51) ja Margiono ym. (2018) esittävät sosiaalisen mission ja positiivisten ulkoisvaikutusten tuottamisen olevan yhteiskunnallisten liiketoimintamallien edellytyksiä yrittäjyyden ja markkinalähtöisyyden lisäksi. Yhdessä nämä missioon, arvontuottoon, omistajuuteen ja liiketoiminnan muotoon liittyvät, mutta samalla toisiinsa linkittyneet tekijät rakentavat perustan yhteiskunnallisten yritysten kestäväälle liiketoiminnalle.

Vaikka yhteiskunnalliset yritykset hyödyntävät toiminnassaan samoja liiketoiminnan logiikoita kuin perinteiset yritykset, niiden suhde taloudelliseen voittoon on poikkeuksellinen (Spieth ym., 2018). Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalisen mission ensisijaisuus poistaakin ajatuksen voittojen maksimoinnista (Wilson & Post, 2013) ja voitto toimii välillisenä keinona vaikuttaa sosiaalisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä taloudellisesti riippumattoman toiminnan saavuttamiseksi. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien keskiössä on taloudellisesta aspektista huolimatta aina sosiaalisen arvon tuottaminen (Margiono ym., 2018) ja tämä onkin useimmiten sidottu joko suorasti tai epäsuorasti yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin (Santos ym., 2015; Spieth ym., 2018). Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien ominaispiirteisiin kuuluu läheinen yhteistyö ja arvon tuotto sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden ja kumppaneiden, kanssa (Moizer & Tracey, 2010). Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalinen ja taloudellinen missio ovatkin vahvasti linkittyneet toisiinsa liiketoimintamallin kautta, kummankin vaikuttaessa toisen onnistumiseen (Spieth ym., 2018).

Missioista konkreettisiksi liiketoimintamalleiksi

Moizerin ja Traceyn (2010) mukaan yhteiskunnallisen yrityksen kestävyys ja onnistunut liiketoiminta riippuu sen kyvystä löytää sopiva tasapaino sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden välillä. Sosiaalinen ja taloudellinen missio kilpailevatkin organisaation rajallisista resursseista (Stevens ym., 2015, 1068) ja liiketoimintamalli on keino yhdistää nämä kestäväksi, kannattavaksi ja koherentiksi toiminnaksi (Smith ym., 2010).

Santos ym. (2015) erottavat yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleille neljä keskeistä luokkaa. Heidän luomansa viitekehys, joka on kuvattu alla taulukossa 2, jaottelee yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit karkeasti niiden asiakkaiden ja kohderyhmien yhtenevyyden sekä toiminnan haluttujen positiivisten sosiaalisten vaikutusten syntyminen automaattisuuden tai ehdollisuuden mukaan. Nämä vaikutukset voivat olla joko liiketoiminnasta suoraan syntyviä tai vaatia yritykseltä liiketoiminnan lisäksi ylimääräisiä toimintoja, kuten kohderyhmän koulutusta. Lisäksi yhteiskunnallisen yrityksen kohderyhmä eli ryhmä, johon sosiaalisen mission mukaiset positiiviset vaikutukset halutaan kohdistaa voi olla sama kuin liiketoiminnan asiakassegmentti tai yritys voi kohdistaa sosiaaliset vaikutukset asiakkaista erilliseen kohderyhmään. (Santos ym., 2015.) Nämä sosiaaliseen missioon sisältyvät valinnat asiakkaista, kohderyhmästä ja sosiaalisesta haasteesta muodostavat pohjan yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleille. Samalla ne vaikuttavat missioiden yhdistämisen haastavuuteen sekä mahdollisten arvojännitteiden syntyymiseen.

Taulukko 2. Yhteiskunnallisten yritysten hybridit liiketoimintamallit. Mukailten Santos ym. (2015, 45).

<i>Uloottuvuus</i>	Asiakkaat = kohderyhmä	Asiakkaat ≠ kohderyhmä
Automaattiset sosiaaliset vaikutukset	Markkinahybridi Sosiaalinen arvontuotto on sidottu suoraan liiketoimintaan	Silloittava hybridi Sosiaalinen arvontuotto on epäsuorasti sidottu liiketoimintaan, sillä asiakkaat ja kohderyhmä ovat eri
Ehdolliset sosiaaliset vaikutukset	Sekoittava hybridi Sosiaalinen arvontuotto on linkittynyt liiketoimintaan, mutta haluttujen vaikutusten aikaansaaminen vaatii ylimääräisiä toimintoja	Yhdistävä hybridi Sosiaalinen arvontuotto on usein liiketoiminnasta erillistä ja vaatii ylimääräisiä toimintoja

Markkinahybridi on Santosin ym. (2015) viitekehyksessä yksinkertaisin yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallin muoto. Tällaiset yritykset palvelevat sosiaalisen mission mukaista kohderyhmäänsä suoraan liiketoimintansa kautta, esimerkiksi tarjoamalla terveydenhuoltoon liittyviä peruspalveluita. Myös sekoittavilla hybrideillä asiakkaat ja kohderyhmä ovat sama, mutta sosiaalisen vaikutuksen aikaansaaminen vaatii lisätoimenpiteitä. Esimerkiksi huono-osaisille pankkipalveluita ja

lainoja tarjoavien yhteiskunnallisten yritysten tulee tukea asiakkaita muutoksen synnyttämisessä koulutuksen ja opastuksen kautta, jotta tarjottu taloudellinen tuki voisi synnyttää pitkäkestoisia ja laajempia vaikutuksia muun muassa vastuullisen taloudenhoidon, sijoitusten tai pienyrityksyyden kautta.

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit ovat erityisiä myös siltä osin, että niiden asiakkaat ja sosiaalisen mission kohderyhmä eivät aina ole sama, toisin kuin perinteisissä yrityksissä. Santos ym. (2015) erottavat kaksi tällaista liiketoimintamallin kategoriaa viitekehyksestään. Silloittava hybridi pyrkii yhdistämään asiakkaiden ja kohderyhmän tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit innovatiivisen liiketoiminnan kautta. Yhtenä keinona tähän on kohderyhmän integroiminen arvonluonnin prosesseihin, esimerkiksi palkkaamalla työmarkkinoilla heikommassa asemassa olevia henkilöitä yhteiskunnalliseen yritykseen. Neljäntenä ja kompleksisimpänä liiketoimintamallina Santos ym. (2015) määrittelevät yhdistävät hybridit. Näiden asiakkaat ja kohderyhmä ovat erilliset, minkä lisäksi sosiaalisten vaikutusten aikaansaaminen vaatii ylimääräisiä aktiviteetteja. Usein tällaisessa tilanteessa sosiaalisten ja taloudellisten missioiden rakenteellinen erottaminen voi olla strategisesti järkevä ratkaisu (Moizer & Tracey, 2010).

Santosin ym. (2015) malli toimii viitekehyksenä, jonka sisälle mahtuu paljon erilaisia yhteiskunnallisia liiketoimintamalleja. Samaan liiketoimintamallikategoriaan kuuluvat yhteiskunnalliset yritykset eivät välttämättä toimi täysin samalla tavalla, mutta malli tarjoaa keinon yhteiskunnallisten liiketoimintamallien monipuolisuuden jäsentämiseen. Siinä missä Santos ym. (2015) keskittyvät liiketoimintamallin perusteisiin, sosiaalisiin vaikutuksiin ja kohderyhmään, Margiono ym. (2018) vievät liiketoimintamallien analyysin astetta pidemmälle. He tarkastelevat liiketoimintamalleja erityisesti kilpailuedun syntymisen näkökulmasta ja ehdottavat yhteiskunnallisilla yrityksillä olevan kolme strategista vaihtoehtoa sen saavuttamiseksi. Nämä ovat sidosryhmien lukitseminen korkeilla vaihtokustannuksilla, innovatiivisuus ja tehokkuus. Myös Grass (2012) huomioi yhteiskunnallisten liiketoimintamallien tarkastelussa missio-orientaation lisäksi sidosryhmäyhteistyön ja kohdemarkkinat. Usein yhteiskunnalliset yritykset pystyvätkin löytämään liiketoiminnallisen tasapainon sosiaalisten ja taloudellisten missioiden integroimisen kautta tai tekemällä yhteistyötä voittoa tavoittelevien yritysten kanssa (Moizer & Tracey, 2010). Samalla nämä ovat keinoja ratkaista ja hallita sisäisiä

arvojännitteitä erottamalla ristiriitaiset päämäärät toisistaan rakenteellisesti tai väliaikaisesti tai hyväksymällä ne välttämättömäksi osaksi organisaation luonnetta (Siegner ym., 2018, 1319).

Arvojen ja arvojännitteiden rooli

Myös arvot ja sisäiset arvojännitteet ovat keskeisessä roolissa yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien rakentamisessa. Martí (2018, 974) huomauttaakin, että erilaiset arvot ja etiikat liiketoimintamallien rakentamisen taustalla vaikuttavat yritysten kykyyn saavuttaa mission mukaisia tavoitteita ja luoda positiivista muutosta yhteiskunnassa. Yhteiskunnallisten yritysten toiminta pohjautuu vahvoihin arvoihin (Arvoliitto, 2018) ja sen prosesseja ja strategista päätöksentekoa ohjaavat pitkälti sosiaaliseen missioon sisältyvät päämäärät ja arvot. Samalla arvojen yhdenmukaisuus on tärkeä edellytys kumppanuuksille ja yhteistyölle (Wilson & Post, 2013; Spieth ym., 2018).

Moninaisista päämääristä ja hybridisyydestä johtuen yhteiskunnallisissa yrityksissä syntyy myös arvojännitteitä. Margionon ym. (2018) mukaan liiketoimintamalli kertoo, kuinka yhteiskunnallinen yritys johtaa näitä erilaisia sosiaalisia ja liiketoiminnallisia jännitteitä systeemitasolla. Liiketoimintamalli toisin sanoen kuvaa, kuinka arvojännitteet on käytännön tasolla ratkaistu tai hallittu, ja muunnettu liiketoiminnaksi. Diochon ja Anderson (2011, 106) havaitsivat tutkimuksessaan arvojännitteiden olevan yhteiskunnallisissa yrityksissä keskeisessä roolissa niiden toiminnan ja identiteetin jäsentämisessä. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit voivatkin sisältää monia erilaisia keinoja yhdistää kilpailevat tavoitteet, mutta niitä yhdistää yhtenäinen toiminta-ajatus yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta ja arvolähtöisestä liiketoiminnasta (Arvoliitto, 2018).

3 Tutkimuksen empiirinen osuus

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä, kontekstuaalista ja tulkinnallista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 22) tarkastelemalla pientä määrää tapauksia (Eskola & Suoranta, 1998, 18). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan tuottaa yleistettävää tietoa, vaan ilmiöiden laajuuden ja voimakkuuden mittaamiseen soveltuvat paremmin kvantitatiiviset menetelmät. Tutkimusongelma määrittää, millaista menetelmää tai menetelmiä tutkimuksessa kannattaa käyttää (Eriksson & Kovalainen, 2008, 27; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 27). Koska tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien erityispiirteitä ja yhteiskunnalliseen liiketoimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, laadullinen tutkimusstrategia on ilmiön tutkimiseen soveltuvin vaihtoehto.

Laadullinen tutkimus on harvoin lineaarisesti etenevä prosessi, vaan pikemminkin sitä kuvaa edestakaisuus ja monimutkaisuus. Laadullisen tutkimuksen etenemistä ei usein voikaan esittää selkeissä vaiheissa, sillä teoria, empiiriset valinnat ja tutkimuskysymykset voivat muotoutua vähitellen tai jopa muuttua tutkimusprosessin aikana (Kiviniemi, 2018, 73). Laadullinen tutkimus ei perustu ennalta-asetetuille muuttujien mallinnuksille, vaan se sisältää jatkuvaa empiirisen aineiston, teorioiden ja kirjallisuuden linkittämistä ja keskusteluttamista (Eriksson & Kovalainen, 2008, 32). Samalla laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta jatkuvaa reflektointia. Luotettavuuden ja tutkimusprosessin kriittinen arviointi sekä mahdollisten ennakkokäsitysten tunnistaminen ovat keskeisesti mukana laadullisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 32) vaatien tutkijalta oma-aloitteista ja aktiivista itsearviointia. Lisäksi laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa on tärkeää huomioida eettiset seikat ja mahdolliset haasteet.

3.2 Aineiston keruu teemahaastatteluilla

Erilaiset haastattelut ovat tavanomainen laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä ja käytetyimpiä tiedonhankinnan muotoja (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34). Haastattelu mahdollistaa subjektiivisten kokemusten tutkimisen ja auttaa ymmärtämään erilaisia ilmiöitä ja prosesseja. Samalla haastattelu on tyypistään riippuen joustava ja avoin aineiston keruumenetelmä, joka soveltuu erinomaisesti kompleksisten ilmiöiden sekä uusien ja kartoittamattomien aiheiden (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35), kuten yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien, tutkimiseen.

Keräsin tämän tutkimuksen aineiston teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut, joita kutsutaan myös puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi sisältävät teemoittain jäsenneityjä, tutkimuksen viitekehyksen pohjalta mietittyjä aihealueita (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 65). On kuitenkin haastattelijan harkinnan varassa, kuinka tarkkaan suunniteltua haastattelurunkoa seurataan (Eskola & Suoranta, 1998, 87). Haastattelija voi lisätä joukkoon uusia, tarkentavia tai lisäinformaatiota pyytäviä kysymyksiä, sekä jättää jotain osioita vähemmälle huomiolle. Joustavuus onkin Tuomen ja Sarajärven (2017, 62) mielestä haastattelun suurin etu tiedonkeruumenetelmänä. Mahdollisuus kysymysten muokkaamiseen, lisäämiseen ja tarkentamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34) mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan saamisen tutkittavasta ilmiöstä. Riippuu myös luonnollisesti haastateltavasta, kuinka paljon kustakin temasta syntyy keskustelua.

Monimutkaisten ilmiöiden tutkiminen on usein ennalta-arvaamatonta eikä haastattelussa kerättävän informaation sisältöä, laatua ja määrää ole mahdollista määrittää etukäteen. Kuitenkin teoreettinen ymmärrys ja aiempaan tutkimustietoon perehtyminen luo hyvän pohjan ilmiön tutkimiseen soveltuvien haastattelukysymysten ja teema-alueiden luomiseen (Eskola & Suoranta, 1998, 79) sekä mahdollistaa tutkimuksellisesti merkittävien asioiden tunnistamisen haastatteluhetkessä. Teemahaastattelu mahdollistaakin yllättäviin tilanteisiin ja mahdollisesti esille nouseviin uusiin teemoihin joustavan tarttumisen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35). Se rakentuu normaalin vuorovaikutustilanteen tavoin emergentisti haastatteluhetkessä lopulliseen muotoonsa, haastateltavan ja haastattelijan aktiivisesti vaikuttaessa sen kulkuun (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 46). Samalla haastattelu sisältää aineistonkeruumenetelmänä myös useita

haasteita, jotka liittyvät muun muassa haastattelijan ja haastateltavan tekemiin subjektiivisiin tulkintoihin teemoista ja sosiaalisiin vuorovaikutustaitoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35).

Keräsin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston haastattelemalla kahdeksaa suomalaisen yhteiskunnallisen yrityksen johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Valitsin haastateltavat yritykset ja henkilöt laadulliselle tutkimukselle ominaisella harkinnanvaraisella poiminnalla (Eskola & Suoranta, 1998, 61), eli painotin tilastollisen merkittävyyden sijaan niiden soveltuvuutta ilmiön tutkimiseen. Lisäksi liiketoimintamalleja tutkittaessa on olennaista haastatella henkilöitä, jotka ovat keskeisessä roolissa yrityksen strategisten päätösten ja liiketoiminnan suunnittelun kannalta. Taulukossa 3 on esitetty tiivistetyssä muodossa haastatteluaineisto sekä haastateltujen henkilöiden rooli tutkituissa yhteiskunnallisissa yrityksissä.

Taulukko 3. Aineiston kuvaus.

Haastattelu	Puhelin- haastattelu	Kesto (min.)	Haastatellun henkilön rooli yrityksessä	Toimiala
H1		36	Toimitusjohtaja & perustaja	Teknologia
H2		43	Toimitusjohtaja	Sosiaali- ja terveyspalvelut
H3	X	47	Osakas & perustaja	Sijoittaminen
H4		47	Toimitusjohtaja & perustaja	Sosiaali- ja terveyspalvelut
H5	X	37	Toimitusjohtaja & perustaja	Konsultointi
H6	X	34	Toimitusjohtaja	Sosiaali- ja terveyspalvelut
H7	X	39	Toimitusjohtaja	Työllistämispalvelut
H8	X	46	Toimitusjohtaja & perustaja	Työllistämispalvelut

Toteutin haastatteluista kolme kasvotusten ja viisi puhelinhaastatteluna aikataulu- ja etäisyysyistä. Ikonen (2017, 272–273) toteaa puhelinhaastatteluun sisältyvän etuja ja haasteita, jotka tulee ottaa huomioon haastattelua tehtäessä sekä aineistoa analysoitaessa. Puhelimen tarjoama yksityisyys voi rohkaista haastateltavaa avoimuuteen ja minimoida haastattelijan ohjaavia vaikutuksia haastateltavan vastauksiin. Samalla

puhelinhaastattelua kritisoidaan myös sen kasvottomuuden ja etäisyyden vuoksi. Ottaen huomioon, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut analysoida vuorovaikutustilannetta ja ei-sanallisia viestejä, vaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä haastattelujen avulla, myös puhelinhaastattelu on soveltuva aineiston keruumenetelmä (Ikonen, 2017).

Valitsin haastateltavat yritykset Arvoliiton – yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustoimijoiden verkostoon – jäseniin kuuluvista sekä Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneista yhteiskunnallisista yrityksistä. Arvoliittoon kuulumisen sekä yhteiskunnallinen yritys -merkki vahvistivat haastateltavien yritysten toiminnan yhteiskunnallisuuden. Arvoliitto (2018) varmistaa kaikkien jäsenyritystensä täyttävän kolme kriteeriä: yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen liiketoiminnalla, hyvän elämän luominen kaikille ja vastuullinen ja läpinäkyvä toiminta. Yhteiskunnallinen yritys -merkin saamiselle on myös vastaavat kriteerit: yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen ensisijaisuus, vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen, rajoitettu voitonjako sekä avoin ja läpinäkyvä liiketoiminta (Suomalaisen Työn Liitto, 2018). Otin yhteyttä haastateltaviin yrityksiin sähköpostitse ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla vuoden 2019 helmi-maaliskuussa. Haastattelut kestivät keskimäärin 41 minuuttia, lyhyimmän ollessa 34 minuuttia pitkä ja pisimmät 47 minuuttia.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston keruun jälkeen kohdataan usein haaste – mitä kerätylle aineistolle tulisi tehdä ja mitä siitä saa irti? Koska tutkimuksen laajuuden huomioiden ei ole mielekäästä, tai edes mahdollista, analysoida kaikkia aineistossa esiintyviä kiinnostavia teemoja ja aiheita, on tärkeää rajata ja fokusoida analyysi tutkimusongelman mukaisesti mahdollisimman tarkkaan (Tuomi & Sarajarvi, 2017, 78). Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on haastatteluäänitteiden kuuntelu ja litterointi, eli tekstimuotoon muuntaminen. Litteroinnista on olemassa erilaisia tarkkuustasoja ja tutkimusaihe ja -ongelma määrittävät, kuinka tarkasti haastatteluaineisto on syytä kuvata tekstinä (Ruusuvoori & Nikander, 2017, 427). Suoritin tämän tutkimuksen litteroinnin kirjoittamalla haastateltavien puheen sanasta sanaan tekstimuotoon. Koska tämän

tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä haastattelujen merkitykselliseen sisältöön tutkimusongelmasta, eikä tehdä keskusteluanalyysiä, ei esimerkiksi äänenpainojen tai puhetaukojen merkitseminen litteroituun tekstiin ole tutkimusaiheen kannalta tarpeellista (Ruusuvuori & Nikander, 2017, 430). Samalla litterointi tuo aineiston helpommin jäsennettävään ja vertailukelpoiseen muotoon. Se on myös keino haastattelutilanteiden tarkasteluun ulkopuolisen näkökulmasta, mahdollistaen erilaisten dynamiikkojen ja haastattelijan toiminnan vaikutusten havaitsemisen. Litteroinnin ohessa anonymisoin aineiston, eli poistin siitä haastateltavien henkilöiden ja yritysten tunnistetiedot (Ruusuvuori & Nikander, 2017, 438). Anonyymiyden takaamisen tarkoitus oli mahdollistaa avoin ja luottamuksellinen keskustelu myös liiketoimintaan liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Valitsin soveltuvan analysointitavan, aineistolähtöisen sisällönanalyysin, Tuomen ja Sarajärven (2017, 57–58) ohjetta noudattaen jo ennen aineiston keräämistä, ja se toimi ohjenuorana myös haastatteluja suunniteltaessa ja purkaessa. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii rakentamaan kerätystä aineistosta teoreettisen kokonaisuuden ilman aiempien ennakko-oletusten ja -tietojen ohjaavaa vaikutusta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 80). Eskola ja Suoranta (1998, 19) korostavatkin aineistolähtöisen analyysin tarpeellisuutta etenkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön tai asian, kuten tässä tutkimuksessa yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan, luonteesta. Kuitenkin tutkimusongelman rajaaminen, aineiston keräysvaihe ja sisällön jäsentely sisältävät jo tekemiäni valintoja ja tulkintoja (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 15), joihin teoreettiset näkökulmat ja esiyymmärrykseni ovat vaikuttaneet (Kiviniemi, 2018, 77), eikä täysin teoreettisesta viitekehuksesta irrallinen analyysi ole siksi mahdollista. Olenkin tutkijana tehnyt myös aineiston analyysissä aktiivisesti valintoja, kun poimin aineistosta lainauksia ja osia jatkotarkastelua varten.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen aloitin varsinaisen aineiston analysoinnin, jonka tarkoituksena on saada aineistosta systemaattisen läpikäynnin avulla irti jotain sellaista, joka ei välity sellaisenaan suorista lainauksista (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 15). Analyysin avulla pyritään rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä pelkän aineistosta kertomisen sijaan (Eskola & Sarajärvi, 1998, 62) ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi toimii tässä erinomaisena työvälineenä. Olen pelkistänyt tämän tutkimuksen aineiston analyysiprosessin alla kuviossa 4, yhdistäen

Tuomen ja Sarajärven (2017, 91–92) aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessikuvauksen Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 144) haastatteluaineiston analyysin vaiheisiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain ja alkaa keskeisten lainausten ja pelkistettyjen ilmausten etsimisestä, ja niiden välisten yhteyksien löytämisestä. Tavoitteena onkin tuottaa teemoittelun kautta aineiston keskeisistä teemoista yhtenäinen synteesi (Kiviniemi, 2018, 83).



Kuvio 4. Aineiston analyysin kuvaus. Mukailten Tuomi ja Sarajärvi (2017, 91–92) ja Hirsjärvi ja Hurme (2008, 144).

Aloitin sisällönanalyysin keräämällä litteroidusta haastatteluaineistosta tutkimusaiheesta, liiketoimintamallin piirteistä, haasteista tai mahdollisuuksista kertovia lainauksia. Kävin litteroidun aineiston kokonaan läpi kaksi kertaa lainausten keräämiseksi ja tein lainauksista niiden sisällön pelkistävät muistiinpanot. Seuraavaksi vertasin muistiinpanojani toisiinsa tarkoituksena tunnistaa niitä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tämän pohjalta jaoin lainaukset edelleen niitä kuvaaviin luokkiin. Luokittelun jälkeen vertasin vielä löytämiäni luokkia uudelleen toisiinsa ja analysoin tarkemmin niiden sisältämiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän uudelleentarkastelun pohjalta päädyin yhdistämään osan luokista toisiinsa niiden sisältöjen ollessa hyvin läheisiä. Luokkien löytäminen ei kuitenkaan ole aineiston analyysin lopullinen tavoite, vaan ne toimivat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 149–150) mukaan käsitteellisinä työkaluina deduktiiviselle analyysille, jossa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja kehittämään siitä teoreettisia näkökulmia. Näin käsitteet ja teemoittelun myötä löydetyt luokat mahdollistavat aineiston sitomisen myöhemmin teoreettiseen keskusteluun.

Kokoamani luokat oli mahdollista jakaa kahteen selkeään, suurempaan kokonaisuuteen: yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet ja yhteiskunnalliseen liiketoimintaan liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Aineiston sisällönanalyysin teemoittelu on esitetty liitteessä 2 ja näihin kokonaisuuksiin liittyvät tulokset on avattu luvussa 4. Luokkien sisällön avaamisen jälkeen pyrin vielä tunnistamaan niiden välisiä vaikutussuhteita sekä ilmiöiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Analysoin, kuinka yhteiskunnalliseen liiketoimintaan sisältyvät erityispiirteet ovat mahdollisesti yhteydessä liiketoiminnassa ilmeneviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, ja kerron löydöksistä tarkemmin johtopäätöksissä luvussa 5. Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä (Kiviniemi, 2018, 74), myös tässä tutkielmassa tutkimuskysymykset tarkentuivat aineiston analyysin pohjalta nykyiseen muotoonsa.

4 Tulokset

4.1 Yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet

4.1.1 Ei voiton, vaan vaikutusten maksimointia

Haastateltavat nostivat yksimielisesti esille yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden merkityksellisyyden yritysten toiminnassa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus, erityisesti todennettavissa ja mitattavissa olevien vaikutusten aikaansaaminen, näyttäytyi haastatteluiden pohjalta yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena. Lähes jokainen haastateltavista toikin tavalla tai toisella puheessaan esiin perinteisen voiton maksimoinnin sijaan ajatuksen vaikutusten maksimoinnista. Haastateltavan 3 sanoin yhteiskunnallisessa yrityksessä ”*kaikki lähtee siitä, että vaikuttavuutta pitää olla*”. Yhtiömuodostaan riippumatta yritysten olemassaolon tarkoituksena onkin auttaa kohderyhmäänsä tai vaikuttaa valitsemaansa sosiaaliseen ongelmaan.

”Kun me tehdään päätöksiä, niin ne perustuu siihen, millä me saadaan jotenkin sitä meidän perusmissioo eli sitä avun saamista jotenkin parannettua. Et kaikki on niinku alisteista käytännössä sille. Toki pitää olla kannattavaa liiketoimintaa, mut me ei niinku pyritä maksimoimaan sitä viivan alle jäävää, vaan enemmänkin sitä vaikuttavuutta.” (H1)

”Toimimme nyt tänä päivänä osakeyhtiönä, jonka tehtävä, lakisäätäinen, on tuottaa omistajalleen voittoa, mut me emme ole niinku maksimoimassa voittoa. Me olemme auttamassa näitä ihmisiä ja sitten suotuisana sivuseurauksena pystymme toteuttamaan sen niinku liiketoiminnallisesti kannattavasti.” (H6)

Vaikuttavuuden maksimoinnin ajatus näkyy selkeästi yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Uusia hankkeita punnitaan ensisijaisesti niiden yhteiskunnallisen tärkeyden ja vaikuttavuuden kannalta. Taloudellinen näkökulma kulkee usein käsi kädessä vaikuttavuuden kanssa, mutta yhteiskunnallisia yrityksiä

houkuttelevat vaikuttaminen ja sosiaalisen mission edistäminen. Yhteiskuntaa ja kohderyhmää koskevaan ongelmakohtaan vaikuttaminen antaakin merkityksen yrityksen toiminnalle. Rahan sijaan motivaation lähteenä toimii aitojen vaikutusten tuottaminen, ja vaikuttavuus painaa vaakakupissa taloudellista hyötyä enemmän, kuten alla olevista lainauksista voi huomata. Kuitenkin samalla vaihtoehtoja ja yrityksen toimintaa punnitaan myös liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ennen uusien hankkeiden aloittamista, mutta myös niiden aikana.

”Ne ei oo meille rahallisesti mitenkään isoja juttuja sinänsä, mut niiden vaikuttavuus voi olla tosi iso – – nää on just sellasii juttuja, joita me tykätään tehdä silleen, kun me tiedetään, että jos me saadaan toi homma toimiin, niin sillä on oikeesti tosi iso vaikutus” (H1)

”Siin on just se ongelman laajuus ja tärkeys yhteiskunnalliselta kannalta kertaa sitten se todennäköisyys, että siitä tulee jonkunnäköinen järkevä lopputulos. Ja niitä me aika pitkään sitten pähkäilläään, kun me alotetaan työ. Mutta niitä me myös pähkäilläään sitä työtä tehdessä.” (H3)

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuottamaan toiminnallaan valitsemalleen kohderyhmälle sekä muille sidosryhmille lisäarvoa – aitoja vaikutuksia ja konkreettista hyötyä. Tämä toiminnan vaikuttavuus ja lisäarvo mitataan yhteiskunnallisissa yrityksissä muutoin kuin rahallisesti. Siksi myös yhteiskunnallisia vaikutuksia pyritään luomaan erilaisten toimintojen kautta sen sijaan, että esimerkiksi liiketoiminnan kautta tuotetusta voitosta lahjoitettaisiin osa yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. Yhteiskunnallisten vaikutusten luomisen ulkoistaminen onkin yhteiskunnallisille yrityksille yleisesti ottaen vieras ajatus, kuten alla olevasta haastateltavan 5 lainauksesta voi huomata. Se ei sovi yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikkaan, vaikkakin se voisi mahtua käsitteen määritelmän ja kriteerien sisälle.

”Semmonen vaihtoehto, tai skenaario, esimerkiks että tavallaan pyrkis siihen et kuhan vaan tuottais mahdollisimman paljon voittoa ja siitä lahjottais puolet tai vähän yli puolet, mikä varmaanki ois, menis myös sinne kriteerien sisään, niin tuntuu sit kuitenkin ehkä vähän epäluontevalta.” (H5)

Yhteiskunnalliset yritykset etsivät myös aktiivisesti uusia vaikutuskeinoja tukemaan valitsemansa ongelman ratkaisemista. Yritykset pyrkivät lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan ja investoivat uusiin hankkeisiin ajatuksenaan maksimoida kohderyhmälle sekä yhteiskunnalle tuotettu hyöty. Yhteiskunnalliset yritykset eivät tuudittaudu nykyisiin yhteiskunnallisiin toimintoihinsa, vaan haastatteluissa näkyi kehittämisen asenne ja tahtotila etsiä aktiivisesti lisävaikutusmahdollisuuksia. Näitä lisävaikutusmahdollisuuksia pyrittiin löytämään niin työllistämisen ja lisäpalveluiden (H1, H4, H7, H8) kuin tietoisuuden lisäämisen (H2, H3) tai osaamisen avoimen jakamisen (H5) kautta. Koska yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat voiton sijaan vaikutusten maksimointia, ne saattavat sijoittaa resurssejaan rahallisesti vähemmän tuottaviin tai jopa hetkellisesti tappiollisiin toimintoihin lisätäkseen vaikuttavuuttaan.

”Rahallisesti meidän ei ois välttämättä sitä kannattanu tehdä – – Et välttämättä me ei ees kauheesti päästä sen alle sen mitä me nyt niinku maksettiin, mut me nähdään se niinku isona arvona et me tehdään se ite ja pystytään paremmin vaikuttaan plus sitten, että me pystyttiin nyt työllistään kaks työtöntä – – niin se on niinku iso arvo meille.” (H4)

Haastateltavan 1 ajatus ”*me halutaan kuitenkin vaikuttaa siihen koko alaan jotenkin niinku positiivisella tavalla*” olikin nähtävissä jokaisen haastatellun yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa ja ideologiassa. Yritykset näyttävät toimivan vaikuttavuus edellä ja kehittävänsä liiketoimintamalliaan siten, että se voisi tuottaa enemmän yhteiskunnallisia vaikutuksia. Samalla kuitenkin vaikuttavuuden kolikon kääntöpuolena ”*talous asettaa ne puitteet, missä me voidaan toimia*” (H4).

4.1.2 Monipuolinen yhteistyö

Yhteistyöllä on merkittävä rooli yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleissa. Haastatteluissa painotettiin niin yrityksen sisäistä kuin ulkoisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyttä ja ne koettiin yhdeksi menestyksen avaimiksi. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit rakentuvat myös osittain kumppanuuksien varaan. Yritykset pyrkivät rakentamaan kumppanuuksia tavoitteellisesti sekä lisäämään ja parantamaan sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Haastattelujen pohjalta näyttääkin siltä, että yhteistyö on sisäänrakennettu yritysten toimintaan ja ne tarvitsevat kumppaneita

saavuttaakseen niin taloudelliset kuin yhteiskunnalliset tavoitteensa. Haastateltava 8 totesikin, että ”jos me emme olisi näin yhteistyöhalukkaita ja -kyvykkäitä, niin ei tätä liiketoimintaakaan olisi olemassa”.

Monipuolisen yhteistyön tarve liittyy yhteiskunnallisiin yrityksiin aina perustamisesta lähtien. Haastateltavat tunnistivat yhteiskunnallisen yrityksen tarvitsevan rinnalleen kumppaneita, joilla on heidän palveluitaan ja liiketoimintaansa täydentävää osaamista. Kuten haastateltava 6 totesi, ”*tietyissä asioissa emme pärjää, emmekä edes yritä pärjätä yksin*”. Yhteistyön kautta yhteiskunnalliset yritykset pystyvät rakentamaan mahdollisimman laadukkaita palveluita asiakkailleen ja kohderyhmälleen sekä saavuttamaan monipuolisempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Haastatteluissa ilmenikin, että yhteiskunnalliset yritykset rakentavat liiketoimintamallejaan hyvin paljon verkostojen ja erilaisten ekosysteemien varaan sen sijaan, että ne pyrkisivät toimimaan itsenäisesti. Kumppanuuksien kautta yritykset voivat keskittyä omaan ydinosamiseensa ja laaja-alainen yhteistyö mahdollistaa toiminnan kasvattamisen tulevaisuudessa. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, ja yhteiskunnalliset yritykset joutuvat punnitsemaan yhteistyötä myös arvomaailmojen ja toiminnan tavoitteiden yhtenevyyden kautta.

”Yhteistyö mahdollistaa sen niinku liiketoiminnan kasvattamisen ja uusien asiakkaiden ottamisen. Et saa käytettyä niitä mahdollisuuksia mitä eteen tulee. – – Mä uskon kyl itseasiassa myös, et se lopputulos asiakkaan näkökulmasta, etenkin vähänkään monimutkasemmissa asioissa tai asioissa, jotka jotenki vaatii moninäkökulmaisuuutta, niin on se lopputulos varmasti parempi. Ei kannata vaipua sellaseen harhaan, et ite pystyis jotenki ajattelemaan asioita kaikista mahdollisista näkökulmista.” (H5)

”Kukaan ei tiedä kaikkea, mutta että kun rakennetaan se sellaseks ekosysteemimalliks, jossa kenenkään ei tarvii tietää kaikkea, mutta niinkun eri toimijat voi tuoda sen oman osaamisensa palvelemaan sitä kokonaistavoitetta – – Uskotaan siihen, että useampi toimija on parempi kuin yksikään yksittäinen toimija yksin.” (H3)

Suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaan liittyy haastattelujen perusteella paljon yhteistyötä julkisen sektorin, kuntien tai valtion, kanssa. Tämä oli selvä erityispiirre, joka näkyi lähes jokaisen haastatellun yrityksen liiketoimintamallissa. Julkinen sektori saattoi olla integroituna liiketoimintamalliin niin asiakkaana (H1, H2, H3, H4), omistajana (H7), kilpailijana (H8) kuin toiminnan alullepanijana (H4). Roolistaan huolimatta julkinen sektori oli keskeinen ja tärkeä kumppani yhteiskunnallisille yrityksille ja haastateltavat toivat esille halun ylläpitää kumppanuutta julkisten toimijoiden kanssa. Yhteistyö julkisen sektorin kanssa nähtiin samalla keinona vaikuttaa yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksiin ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Kumppanuus saattaa syntyä suoraan sosiaalisen mission myötä, esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudellisten palveluiden kohdalla. Usein yhteiskunnallisten yritysten kohderyhmien elämänlaatuun ja sekä muihin yhteiskunnallisiin haasteisiin vaikuttaminen on myös julkisten toimijoiden intresseissä, minkä vuoksi yhteistyö mission edistämiseksi on luonnollista. Tällöin haastateltavat näkivätkin julkisen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön jopa edellytyksenä liiketoiminnalle. Osaltaan yhteistyö myös lisää yhteiskunnallisten yritysten legitimitettiin ja luotettavuutta myös muiden sidosryhmien näkökulmasta ja tuo sosiaaliselle missiolle näkyvyyttä.

4.1.3 Taloudellinen kannattavuus osana yhteiskuntavastuuta

Yhteiskunnalliset yritykset eivät pyri maksimoimaan voittojaan, mutta niiden tavoitteena on toimia taloudellisesti kannattavasti. Jokainen haastateltavista yrityksistä oli määritellyt jonkin asteisia taloudellisia tavoitteita toiminnalleen, toiset tarkemmin ja toiset löyhemmin. Näitä tavoitteita yhdisti niiden tarkkuudesta riippumatta ajatus taloudellisesti kestävästä ja jonkin verran positiivista tulosta tuottavasta toiminnasta. Haastateltavan 8 mainitsema tavoite, ”*että oltais nippa nappa plussan puolella*”, pätee vähintään tavoitteen alarajana jokaiseen haastateltuun yhteiskunnalliseen yritykseen.

”Meidän taloudellinen tavoite on se, että joka vuosi, kun tilikausi on ohi, niin meillä se tulos olis jonkun verran positiivinen. Omistaja sallisi meille pienen tappionkin, omien sanojensa mukaan, mutta jotenkin se tuntuu mulle henkilökohtaisesti hankalalle asialle, että se olisi tappiollinen – Eli meidän taloudellinen tavoite nyt ei ole sen kummempi, kun tuottaa jonkun verran voittoa.” (H7)

”Se on meidän niiku taloudellinen tavoite, et meidän toiminta ois kannattavaa. Et kyl me niinku pyritään siihen, et meillä niinku meidän liikevoittoprosentti ois joku niinku 1,5–2. Et sehän on aika huono, kun mun mielestä ohjearvoissa on et alle 3 on niinku huono liikevaihtoprosentti. Mut kuitenkin niinku pyritään siihen, et meillä jää jonkun verran viivan alle rahaa.” (H4)

Yhteiskunnallisten yritysten taloudellisia tuottotavoitteita yhdistävät maltillisuus (H4) ja kohtuullisuus (H3) verrattuna muihin yritysiin. Tavalliset yritykset pyrkivät useimmiten maksimoimaan rahalliset tuottonsa, mutta yhteiskunnallisten yritysten tavoitteet kiteytyvät yksinkertaistetusti kannattavuuden näkökulmaan. Koska toiminnalle asetetut tavoitteet ja liiketoiminnan päämäärät ovat ensisijaisesti sosiaalisen mission edistämiseen liittyviä, rahallisten voittojen määrä nähdään kannattavuustavoitteen täyttymisen jälkeen toissijaisena. Kuitenkin liiketoiminnan tulee olla kestävä, minkä vuoksi myös yhteiskunnalliset yritykset asettavat liiketoiminnalleen konkreettisia tavoitteita ja kateprosentit (H2, H6), joiden saavuttamista seurataan aktiivisesti.

Haastateltavat näkivät taloudellisen kannattavuuden erottamattomana osana yhteiskunnallisen yrityksen oikeaoppista toimintaa. Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalinen missio ja yhteiskunnallisten vaikutusten ensisijaisuus ei tarkoita, että liiketoimintaa voitaisiin hoitaa vasemmalla kädellä. Sen sijaan järkevä ja taloudellisesti kannattava liiketoiminta on kriittistä yhteiskunnallisen yrityksen luotettavuudelle ja yhteiskuntavastuun toteutumiselle. Haastateltavat nostivatkin taloudellisesti tavoitteellisen liiketoiminnan ja bisneslogiikan keskeiseksi vastuullisuuden mittariksi yhteiskunnallisille yrityksille.

”Osa yhteiskuntavastuuta ja yhteiskunnallisen yrityksen tavoiteasetantaa täytyy olla se, että se toiminta on taloudellisesti pitkäjänteistä ja kestävä. Ja jos sitä taloutta ei johda tavoitteellisesti ja aseta niitä pitkäntähtäimen ja sitä kautta myös lyhyemmän tähtäimen tuloksia, niin ei täyty niitä vastuullisuuden mittareita. Ja sen takii on hirveen tärkeä siinä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan mallissa, mun mielestä, huolehtia siitä, et se liiketoiminnan rahavirrat ja ja bisneslogiikka toimii ihan kun missä tahansa muuallakin. Ja sit vasta sen tuloksen käytön osalta me tehdään erilaisia valintoja. Et sen liiketoiminnan logiikan pitää olla kestävä ja kantavaa.” (H2)

Yhteiskunnallisten yritysten sosiaalisen mission ensisijaisuus saattaa myös aiheuttaa väärinymmärryksiä niiden liiketoiminnan taloudellisesta puolesta. Haastateltava 5 kertoi, että yritykseltä saatetaan odottaa selkeästi halvempia tai jopa ilmaisia palveluita niiden yhteiskunnallisuuden vuoksi. Kuitenkin, jotta yhteiskunnallinen yritys voisi tuottaa pitkällä aikavälillä yhteiskunnallisia vaikutuksia, sen tulee toimia taloudellisesti kestävästi. Kuten haastateltava 6 totesi, ”– – vaikka kuin olemme hyvällä asialla tässä, niin ei meillä ole niinku varaa pyörittää tappiollista liiketoimintaa”. Yritykset pyrkivätkin hinnoittelemaan tuotteensa tai palvelunsa niin, että he varmistavat taloudellisen kannattavuuden, mutta samalla pystyvät tuottamaan haluttuja yhteiskunnallisia vaikutuksia ja edistämään sosiaalista missiotaan. Ideaali tilanne on, että yritys tuottaa hieman voittoa, mutta hinnoittelun takarajana on ajatus menojen kattamisesta.

”Yhteiskunnallisia yrityksiä kohtaan on myös niitä epäluuloja, että se jotenkin, et odotetaan et niitä palveluita myydään halvemmalla tai ilmaseks, mikä ei siis oo missään nimessä kestävä tie.” (H5)

”Meillä hinnottelu lähtee siitä, että meidän täytyy saada palkkarahat kasaan, eli sen mukaan hinnotellaan, eli lasketaan palveluissa, että palkkarahat tulee kasaan ja tietenkin kaikki muut kulut, mitä meillä menoja on.” (H7)

Haastateltavien puheesta välittyi myös yhteiskunnallisten yritysten palveluiden ja tuotteiden hinnoittelun kriittisyys. Hinta välittää ostajalle mielikuvan ostamansa palvelun laadusta sekä yrityksen toiminnasta. Sopivan hintahaarukan etsiminen ei ole helppoa, jotta yhteiskunnallinen yritys pystyisi rakentamaan itsestään luotettavan ja laadukkaan toimijan mielikuvan. Samalla hinnat täytyy suhteuttaa maksavien asiakkaiden maksuvalmiuteen ja kilpailijoiden hintoihin. Kuten haastateltava 7 totesi, ”me ei voida tietenkään niitä hintoja kovasti nostaa, koska ei meiltä tätä palvelua tilattais, jos me nostettais”. Yritykset ovatkin noudattaneet pitkälti hinnoittelussaan markkinanormeja, tai eivät ainakaan ole poikenneet niistä merkittävästi.

”– – ettei se yhteiskunnallisuus voi tarkoittaa sitä, et myydään jotenki alella tai sit siit tulee myös jotenki sellanen laadusta tinkimisen mielikuva. – – jos lähtee

sellaselle alemyynnin tielle niin siit on sit tosi vaikee jotenki päästä sellaseen kestävään hinnotteluun.” (H5)

”Me ei mitenkään subventoida sitä palvelun hintaa, vaan me tehdään ihan normaalilla kilpailulla markkinalla tätä työtä. Ja hinnotellaan ihan markkinahinnoilla palvelut.” (H2)

Hinnoitteluun liittyy yhteiskunnallisten yritysten kohdalla kuitenkin myös kysymys kohderyhmän tasavertaisesta huomioinnista. Mikäli yhteiskunnalliset vaikutukset ovat suoraan kietoutuneet palveluun tai tuotteeseen ja sen saantiin, yhteiskunnallisen yrityksen tulee punnita hinnoitteluun entistä tarkemmin. Yhtäältä, kuten edellä todettiin, selvästi markkinahintoja alemmat hinnat voivat asettaa haasteita taloudelliselle kestävyydelle ja kyseenalaistaa palvelujen laadun. Toisaalta liian korkeat hinnat voivat asettaa kohderyhmän jäsenet eriarvoiseen asemaan ja yritys ei välttämättä pysty palvelemaan koko kohderyhmän tarpeita. Yritykset olivatkin päätyneet hinnoittelukysymyksessä erilaisiin ratkaisuihin. Osa noudatti joustavaa hinnoittelua ja teki tarvittaessa pro bono -työtä, kun taas osa pyrki löytämään vaihtoehtoisia maksajia ja keinoja rahoittaa toimintaa.

Taloudellisesti kannattava toiminta ja liikevoiton tuottaminen ei ole yhteiskunnallisille yrityksille itseisarvo, jota tavoitellaan rahallisen hyödyn saamiseksi. Sen sijaan haastatteluista välittyi ajatus rahallisesta voitosta yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisen mahdollistajana. Yhteiskunnallisen yrityksen kriteereihin kuuluu Suomalaisen Työn Liiton mukaan se, että yritys sijoittaa vähintään puolet tuotostaan yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseksi. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että voittojen käyttäminen yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamiseen on yritysten toimintaan sisäänrakennettu ajatus sen sijaan, että se olisi yhteiskunnallisuuden kriteereiden täyttymiseksi noudatettava ohje tai sääntö.

”Et kylhän niinku yritys joka haluaa menestyä, niin myöski panostaa siihen niinku toiminnan kehittämiseen ja se on enemmänkin aika normi, et sitä toimintaa kehitetään, ja sit ku siihen panostetaan, et sikäli mä en oikeestaan nää, et se niinku et yli puolet käytetään niin on millään tavalla merkityksellinen asia sen niinku yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta, vaan yleensäkin niinku yritysten pitäis, ja menestyvät yritykset käyttäekin niinku paljon resursseja siihen toiminnan

kehittämiseen. Mutta siis tekemällä asioita laadukkaasti ja niinku tota niin kylhän se yleensä sit niinku näkyy siellä viivan allakin.” (H4)

”Ei se [voiton takaisin sijoittaminen] oo meille mitenkään niinku rajoittava tekijä tai muuta, vaan me nähdään se vaan positiivisena. Että siinä vaiheessa, jos me tehää oikeesti niinku paljon voittoa, niin sit me pystytään sillä rahalla niinku vaikuttaa laaja-alaisemmin sen oman toiminnan kautta, et se on vaan niinku positiivinen juttu.” (H1)

Taloudellisesti vastuullinen ja kestävä toiminta oli haastateltavien mielestä luonnollinen osa yhteiskunnallisen yritysten liiketoimintaa. Taloudelliset tavoitteet eivät pääsääntöisesti asettuneet ristiriitaan sosiaalisen mission ja vaikutusten aikaansaamisen kanssa. Päinvastoin, rahalliset voitot nähtiin pitkäjänteisen toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mahdollistajana, sekä kannattavuus keskeisenä yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueena. Haastatteluissa taloudellisesta kannattavuudesta puhuttiinkin ylpeyden aiheena ja toiminnan oikeuttajana. Kuten haastateltava 7 totesi, *”se, että me pystytään pitämään talous kunnossa ja täyttämään ne muutkin tavoitteet, niin sillä me voidaan perustella se meidän olemassaolo”*.

4.1.4 Arvot ja sosiaalinen missio

Arvot ja sosiaalinen missio näyttäytyivät yhteiskunnallisissa yrityksissä vahvasti toimintaa ohjaavina tekijöinä. Sanat kuten arvopohjaisuus, missiovetoisuus ja vastuullisuus toistui haastateltavien puheessa, ja niillä viitattiin liiketoiminnan taustalla vallitseviin periaatteisiin. Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalinen missio, *”isompi tarkoitus”*, oli haastateltavien motivaation ja yrityksen toiminnan lähde. Haastateltavat kertoivatkin, että heidän yrityksensä ovat olemassa edistääkseen kohderyhmänsä tilannetta (H6) ja että toimintaansa ohjaa rahan sijaan arvot ja laatu (H4). Sosiaalisesta missiosta ja siihen linkittyneistä arvoista puhuttiinkin sekä yrityksen sisällä että ulkoisesti tapahtuvaa toimintaa ohjaavina asioina.

”Et kyl se tavallaan meillä kaikilla on se tietynlainen missio tässä tekemisessä ja kaikki haluaa sitä yhteiskunnallista hyvää ja vaikuttavuutta saada aikaan.” (H3)

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toimimaan valitsemansa kohderyhmän tarpeet edellä. Usein yhteiskunnallisten yritysten valitsemat kohderyhmät ja toiminta-alueet sisältävät elementtejä, jotka tekevät niistä taloudellisesti vähemmän houkuttelevia perinteisten yritysten näkökulmasta. Yhteiskunnalliset yritykset kuitenkin toimivat sosiaalinen missio ja arvot edellä, minkä vuoksi ne pyrkivät rakentamaan kannattavia liiketoimintamalleja myös näille asiakassegmenteille. Haastatteluista välittyikin kohderyhmän tarpeiden etusijalle asettaminen toiminnan kehittämisessä sekä liiketoiminnallisissa päätöksissä.

”Me tehdään myös taloudellisesta näkökulmasta epäedullisia päätöksiä päivittäin tai viikoittain, jotta voidaan edistää [kohderyhmän] elämää ja osallisuutta yhteiskunnassa.” (H6)

”Se mikä on tällä hetkellä erityisen näkyvä, mistä me on viimeiset pari vuotta puhuttu, niin on se asiakas. Me halutaan tehdä sille asiakkaalle asiat hyvin. Sote-sektorilla valitettavan usein kaikki kehittäminen tehdään siitä lähtökohdasta, että tehdään lääkäriä helpommaksi, tai helpotetaan tai nopeutetaan sairaanhoitajan työtä, ja helposti asiakas unohtuu siihen johonkin. Ja me ollaan keskitytty siihen, et me halutaan pysähtyä sen asiakkaan ympärille ja elää hänen ehdoillansa” (H2)

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät palvelemaan koko valitsemaansa kohderyhmää, poissulkematta sen sisällä pienempiä asiakasryhmiä esimerkiksi haastavuuden vuoksi. Haastatteluissa tuotiinkin esille humanien arvojen merkitys, kuten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kohderyhmän tarpeiden huomioimisessa ja arvonluonnissa heille. Tasa-arvoisuus koettiin yrityksissä jopa palveluita ja toimintaa määrittäväksi tekijäksi, tai ainakin tavoiteltavaksi, toimialasta riippumatta. Yritykset ovat myös valmiita käyttämään resurssejaan yhdenvertaisuuden mahdollistamiseksi kohderyhmälle, koska niin kuin haastateltava 6 totesi, *”heitä varten me olemme olemassa”*. Käytännössä tätä pyrittiin toteuttamaan kehittämällä henkilöstön osaamista (H2), laajentamalla tai innovoimalla palvelutarjontaa (H1) sekä antamalla kohderyhmälle tasapuoliset mahdollisuudet päästä palveluiden piiriin (H5, H7). Yrityksen pyrkivät näin luomaan arvoa koko kohderyhmälleen, huolimatta yksittäisten toimijoiden tilanteen haastavuudesta esimerkiksi terveyden tai talouden näkökulmasta.

Arvot sanoitettiin haastatteluissa vahvasti päätöksentekoa ja toimintaa käytännön tasolla ohjaaviksi tekijöiksi. Osa haastateltavista yrityksistä oli määritellyt organisaation arvot tarkasti, kun taas toiset kokivat niiden välittyvän luonnollisesti toiminnan kautta. Kuitenkin haastateltuja yhteiskunnallisia yrityksiä yhdisti arvojen käyttäminen konkreettisesti toiminnassa ohjenuorana aina ruohonjuuritasolta strategiseen päätöksentekoon asti. Yrityksissä seurattiin aktiivisesti arvojen toteutumista käytännön tasolla, esimerkiksi henkilöstötutkimusten kautta (H6) ja raportoimalla ”arvopoikkeamia” (H4). Arvoja pyrittiin avaamaan ja kehittämään myös yhdessä sidosryhmien kanssa, ja pitämään näin huolta siitä, että toiminta on arvojen kanssa linjassa. Samalla jaettu, vahva arvopohja toimii organisaatiossa myös luottamuksen perustana. Kun yrityksissä voidaan luottaa arvojen ”toimivuuteen”, työntekijät saavat enemmän vapautta ja organisaatiossa voidaan toimia joustavammin ja asiakaslähtöisemmin.

”Mut ei meillä oo mitään sellasta seinällä olevaa taulua, että tässä nää neljä arvoa, vaan niinku sit se tulee sen toiminnan kautta näkyville.” (H1)

Arvopohja osaltaan myös painostaa yhteiskunnallisia yrityksiä laadukkaiden ja asiakaskeskeisten palveluiden tuottamiseen. Etenkin liiketoimintamalleissa, joissa maksava asiakas ja kohderyhmä ovat erilliset, arvot ja sosiaalinen missio motivoivat ylittämään maksavan asiakkaan asettaman vähimmäistason ja luomaan arvoa kohderyhmän jäsenille, vaikka se ei olisi taloudellisesta näkökulmasta aina järkevää. Haastatteluissa ilmenikin periaatteellisia eroja voiton maksimointia tavoittelevien perinteisten yritysten sekä yhteiskunnallisten yritysten välillä, kuten alla olevista lainauksista on huomattavissa. Yhteiskunnallisten yritysten huomio keskittyy ensisijaisesti kohderyhmän tarpeiden huomioimiseen ja vastuullisuuteen, ei taloudellisiin kysymyksiin, oli kyseessä laadukkaampien hoivapalveluiden tuottaminen (H4) tai pitkäaikaistyöttömien tai osatyökykyisten auttaminen työuralla eteenpäin (H7). Yritysten johtajat asemoituivatkin kohderyhmänsä puolestapuhujiksi ja kokonaisvaltaisiksi tukijoiksi.

”Et jos ajattelee tätä niinku toimintaa, että mistä sen rahan voi tehdä kun sulla on periaattees yli 70 prosenttia kuluista on niinku lukittu niitten palkkojen kautta, kun

on henkilöstövaltanen ala, niin rahaa sä voit tehdä sillä, et sä pyrit meneen jotenkin sen vähimmäistason alapuolelle ja kuka niinku eniten uskaltaa mennä sit sen alapuolelle, niin toki sit sinne viivan alle jää ehkä enemmän rahaa. Mutta tota se, et sulla pitää olla tosi vahva jotenkin niinku tavote ja arvot siinä toiminnassa, jotta sulla ois niinku joku motivaatio periaattees mennä sen vähimmäistason yläpuolelle. Koska ne asiakkaat, kelle sitä palvelua tuotat, niin he ei välttämättä vaadi sulta sen laadukkaampaa toimintaa, kun sä niinku heille tuotat.” (H4)

”Se on tietenkin erikoinen tavoite yhtiöllä, kun yleensähan yritys pitää kynsin hampain kiinni hyvistä työntekijöistä, niin meillä se on toisinpäin. Eli me yritetään saada ne mahdollisimman nopeasti meiltä pois. Eli että he saisivat sen pysyvemmän ratkasun sille työuralleen.” (H7)

Yhteiskunnallisten yritysten arvomaailman vaikutus ulottuu myös yrityksen sisäisestä päätöksenteosta ja kulttuurista laajemmin sidosryhmäsuhteisiin. Haastateltavat yritykset kokivat jaetut päämäärät ja yhteiset arvot tärkeänä yhteistyön edellytyksenä. Potentiaalisten yhteistyökumppaneiden motiiveja ja toimintaa tarkastellaan niiden yhteensopivuuden näkökulmasta yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalisen mission edistämiseksi. Haastateltavat painottivat, etteivät halua ryhtyä yhteistyöhön erilaisten arvomaailman omaavien yritysten tai tahojen kanssa, mutta samalla tunnustivat tämän olevan ajoittain haastavaa.

”Kyllä tää niinku yleinen arvomaailma ja periaatteet pitää stemmata puolin ja toisin. Siin on ehkä lähtökohta. Sit on tiettyjä tilanteita, pitää toimia nopeasti, että se aikataulu niinku ajaa jonkun tietyn asian edelle, mutta ei me, periaatteitamme me emme myy kumppaneiden valinnassakaan.” (H6)

Yhteiskunnallisten yritysten sosiaalinen missio ja arvot ovat nähtävissä kokonaisvaltaisesti toiminnasta puhuttaessa. Arvoja kuvailtiin ideaaleiksi, joihin pyritään, sekä toiminnan kautta välittyviksi periaatteiksi. Ne ohjaavat yrityksissä tehtäviä päätöksiä aina pienistä hankinnoista ja asiakaskohtaamisista liiketoiminnan kehittämiseen. On huomioitavaa, että haastateltavien puheenvuoroista välittyi arvojen ja sosiaalisen mission positiivisuuden korostaminen, ja niihin liittyvistä kipukohtista puhuttiin vähäisesti. Kaksi haastateltavista kertoi kuitenkin myös arvojen

haavoittuvaisesta asemasta suhteessa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Yrityksessä onkin helpompaa toimia arvojen mukaan, kun ei ole taloudellista painetta (H4) ja liiketoiminta on menestyksestä (H5). Kysymykseksi jääkin, muuttuisiko sosiaalisen mission ja arvojen rooli toiminnan ohjaajana liiketoiminnan jatkuvuuden ollessa uhattuna.

4.2 Yhteiskunnallisuuden haasteet ja mahdollisuudet

4.2.1 Mikä yhteiskunnallinen yritys?

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja yhteiskunnallinen yritys ovat vielä käsitteinä suhteellisen vakiintumattomia Suomessa. Yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyehdot ja rajat siitä, mikä toimija on yhteiskunnallinen yritys ja mikä ei, ovat häilyviä. Haastateltavat olivat havainneet tämän yrityksen identiteettiin liittyvän haasteen toiminnassa ja sen vaikutukset tunnistettiin niin ulkopuolisten sidosryhmien kanssa toimiessa kuin yritysten sisälläkin. Haastateltava 1 totesikin yrityksen oman paikan määrittämisen olevan paikoittain haastavaa.

”Yhteiskunnallisen yrittäjyyden osalta – – Suomi on niinku aika alkutekijöissään. Että meillä puhutaan yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, mutta semmonen niinku selkee ymmärrys edes firmojen sisällä et ketkä kuuluu tähän ja ketkä ei kuulu, niin se on aika heikoissa kantimissa.” (H3)

”– – jossain tilanteissa on vähän vaikee niinku tietää et mikä sä oot, et ooksä startappi vai ooksä yhteiskunnallinen yritys ja mitä sä teet. Et joutuu silleen niinku vähän myöskin selittää ihmisille et mikä tää on tää juttu, koska suurin osa ihmisistä ei tiedä mikä on yhteiskunnallinen yritys.” (H1)

Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen tuntemattomuus aiheuttaa yrityksille haasteita etenkin sidosryhmien kanssa. Liiketoiminnan yhdistäminen yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja sosiaaliseen missioon on yleisesti ottaen vielä ihmisille vieras ajatus. Yritystoiminta liitetään ajatukseen voittojen maksimoinnista, usein seurauksista huolimatta. Vaikka yhteiskunnallisten yritysten taustalla vaikuttavat arvot ja missio ovat

perinteisistä yrityksistä poikkeavia, tämä ei välity automaattisesti sidosryhmille. Ihmiset saattavatkin haastaa yhteiskunnallisten yritysten ”hyvän tahdon” ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, koska sosiaalisen mission tavoittelu liiketoiminnan keinoin on vielä suhteellisen uusi asia.

”Ja ihmiset niinku haastaa sen ja sanoo et te ootte vaan niinku osakeyhtiö ja osakeyhtiönhän tehtävä on tuottaa voittoa omistajille – – Et on niinku myöskin tällaisia väärinymmärryksiä paljon.” (H1)

”Tää digitaalinen aika on tuonu meille semmoset läpinäkyvät kanavat, ja tota, mun mielest se asettaa niinku yks kaks kierrosta vielä korkeemman vaatimuksen sille, että yrityksen pitäis pystyy omilla toimillaan, konkreettisilla toimillaan siellä ruohonjuuritasolla näyttään ja kerton et mulla on hyvä tahto. Ja tää on haaste. Miten me rakennetaan se luottamus siitä, että mun toimet kertoo, että mulla on hyvä tahto?” (H2)

Yhteiskunnalliset yritykset joutuvatkin avaamaan toimintaansa avoimesti sidosryhmille luottamuksen aikaansaamiseksi sekä selittämään liiketoimintansa perusteita. Haastatteluista ilmeni, että yritykset joutuvat käyttämään paljon aikaa tiedon välittämiseen ja yhteisymmärryksen luomiseen. Haastateltava 3 totesikin, että ” *siihen menee paljon aikaa, että saa kaikki osapuolet ymmärtämään, että mitä tässä oikeastaan tavoitellaan*”. Jos sidosryhmät eivät ymmärrä yhteiskunnallisten yritysten tavoitteita ja millaista toimintaa he tukevat yrityksen palveluita ostamalla tai tekemällä yhteistyötä, on usein helpompaa valita joku toinen vaihtoehto. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin tuomaan yhteiskunnallisuuttaan esille markkinointiviestinnässään ja lisäämään tietoisuutta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä toimintansa kautta.

”Ei sen ympäri oikeestaan millään pääse, et jos toinen osapuoli ei ymmärrä et mistä on kyse, niin sillen toisen osapuolen on hirveen vaikee tehdä päätöstä muutakun ei.” (H3)

”Me kerrotaan suoraan, että me – – toimitaan meidän kohderyhmän ihmisten kanssa ja kerrotaan, että he ovat tällaisia, ja kerrotaan, että tää meidän toiminta on arvopohjaista. Ja sen osoittaakseen me olemme sitoutuneet, tai jotta voimme

osoittaa tämän sitoutumisen tähän arvopohjaiseen toimintaan, niin me olemme arvoliiton jäsen, me olemme yhteiskunnallinen yritys, me halutaan osoittaa sillä. Niin siinä vaiheessa niin me luomme luottamusta, se on tärkeä asia.” (H8)

Koska yhteiskunnalliset yritykset ovat vielä suhteellisen tuntemattomia sidosryhmien keskuudessa, voi olla haasteellista määrittää yrityksen toiminnan rajoja. Haastatteluissa tuotiinkin esille yrityksen roolin hämärtyvän haaste. Kun yrityksen toiminta tähtää sosiaalisen mission edistämiseen ja toimintakenttä saattaa olla osittain julkisen tai kolmannen sektorin toimijoiden kanssa päällekkäinen, sidosryhmien saattaa olla vaikeaa tunnistaa yhteiskunnallisen yrityksen rooli kyseisen sosiaalisen ongelman ratkaisemisessa. Useat haastateltavat kertoivatkin roolien selkeyttämisen olevan erittäin tärkeää, jotta yritykselle ja sen sidosryhmille on selvää, millä alueella yrityksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Yksittäinen yritys ei voi hoitaa kaikkea tai ottaa esimerkiksi omaisen roolia hoiva-alalla, ja siksi on hyvä keskustella avoimesti sidosryhmien kanssa toiminnan painotuksista ja rooleista väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Riittävä ja selkeä kommunikaatio sidosryhmien kanssa osoittautuikin haasteelliseksi yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa. Nämä kommunikaation puutteet saattoivat aiheuttaa tehottomuutta, epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä, minkä vuoksi parempi viestintä yhteiskunnallisten yritysten roolista sekä yhteistyö olisivat tärkeitä.

4.2.2 Asiakastyytyväisyys haasteena

Yhteiskunnallisille yrityksille ominainen piirre on maksavan asiakkaan ja sosiaalisen mission alaisen kohderyhmän mahdollinen erillisuus. Suurimmalla osalla haastatelluista yrityksistä palvelusta maksava asiakas oli eri kuin pääasiallinen kohderyhmä, minkä koettiin asettavan liiketoiminnalle haasteita. Asiakastyytyväisyydessä onnistuminen on kriittisen tärkeää kilpailussa pärjäämiselle ja menestykselle liiketoiminnalle, mutta asiakaslupausten lunastaminen ei ole aina helppoa. Yhteiskunnalliset yritykset joutuvatkin vastaamaan samanaikaisesti toiminnallaan useamman asiakasryhmän tarpeisiin, jotka ovat usein vielä hyvin erilaisia. Maksavasta asiakkaasta tulee pitää huoli, jotta hän ostaa palveluita jatkossakin. Samalla kohderyhmään kuuluvan asiakkaan tyytyväisyydestä muodostuu yritykselle sosiaalisen mission myötä yhteiskunnallisen vastuun kysymys.

”Se on omanlainen hygieniatekijä siinä, et me tota, asiakkaista kannattaa pitää hyvää huolta. Ja sitten maksavasta asiakkaasta, jotta huomennakin tulee maksut ja palvelua ostetaan, niin kyl se vaan sekin on liiketoiminnan logiikka, et maksavasta asiakkaasta pitää pitää hyvä huoli.” (H2)

”Mut tota, niin kauan kun rahat on jollain, tässä tapauksessa kunnalla, en tiedä onko ne jatkossa maakunnalla, ja se ostaa asiakkaan puolesta jotakin, parhaamme teemme sen eteen, että pystymme vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, mutta ehkä helpompaa se olis, jos se olis suoraan tämän asiakkaan itsensä päätettävissä, että valitsen palveluntuottajan X tai Y.” (H6)

Yhteiskunnallista liiketoimintamallia rakentaessa täytyy miettiä tarkkaan, kuinka yritys pystyy luomaan riittävästi ja riittävän laadukasta arvoa erillisille asiakasryhmille. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudella toimivat sekä yksityisiä työllistämispalveluita tuottavat suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset joutuvat usein kohtaamaan tämän haasteen. Vaikka kohderyhmälle, esimerkiksi vanhukselle tai osatyökykyiselle henkilölle, ja maksavalle asiakkaalle, esimerkiksi toiselle yritykselle tai julkisen sektorin toimijalle, tuotettu arvo ovat linkittyneet toisiinsa, yhteiskunnallisen yrityksen tulee käyttää usein tavanomaista enemmän resursseja molempien asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Sosiaali- ja terveystalouksien puolella nämä ylimääräiset resurssit kohdistuvat kohderyhmän puolelle palvelun laadun kehittämisenä, vaikka maksava asiakas ei sitä vaatisi. Työllistämispalveluita tarjoavan yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla taas maksavan asiakkaan asiakastyytyväisyyden takaaminen suorastaan vaatii työllistämistoiminnan lisäksi toimenpiteitä osatyökykyisten tai pitkäaikaistyöttömien työkyvyn ja osaamisen kehittämiseksi. Haastateltavat tunnistivatkin useisiin asiakasryhmiin sisältyvän riskin, kuten alla olevista lainauksista voi havaita.

”Ja sillain tää on ongelmallinen tietenkin tää tilanne, että vaikka meidän ihmiset ja työntekijät kuuluvat tähän kohderyhmään, niin ei meidän tilaava taho hyväksy, ettei se palvelun laatu olis samanlaista ku ihan keneltä hyvänsä muulta yritykseltä keneltä ne sen palvelun tilais.” (H7)

”Jos se henkilö on liian iso riski, niin todennäköistä on, että se työsuhde ei jatku pitkään ja siinä tapauksessa niin nää yritykset aika nopeesti menettää uskon siihen meidän toimintaan, että jos ensimmäinen työllistettävä henkilö ei onnistu, niin eipä sinne kovin helpolla toista enää sinne tilalle saada.” (H8)

Nämä yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät takaamaan palveluiden laadun ja sitä myötä maksavan asiakkaan tyytyväisyyden käyttämällä resursseja kohderyhmän osaamisen kartuttamiseen ja kokonaisvaltaiseen auttamiseen. Näillä keinoin yritykset pystyvät vaikuttamaan sekä kohderyhmän että maksavan asiakkaan asiakastytyväisyyteen tehokkaasti. Myös muut yhteiskunnalliset yritykset kokivat, että panostaminen kohderyhmän tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin tuottaa pidemmällä aikavälillä tulosta ja välittyy myös maksavan asiakkaan puoleen. Esimerkiksi haastateltava 4 puolsi kohderyhmään suunnattujen resurssien kannattavuutta toteamalla, että *”kyl mä niinku väittäisin, et se on tullu takasin ne panostukset, mitä on tehty”*.

4.2.3 Markkinoiden ehdoilla toimiminen

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat normaaleilla, kilpailuilla markkinoilla ja toimialoilla ja sosiaalisesta missiostaan huolimatta yhteiskunnallisiin yrityksiin pätevät samat markkinoiden pelisäännöt kuin muihin yrityksiin. Haastateltavat nostivat yksimielisesti toimintaympäristön suurimmaksi yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan vaikuttavaksi haasteeksi. Toisin kuin aiemmassa kirjallisuudessa, sisäisten jännitteiden tai resurssien allokoimisen sijaan erilaiset ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset koettiin merkittävämmäksi tekijäksi yhteiskunnallisten yritysten toiminnalle. Markkinat ja kilpailu asettavat yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnalle vähimmäisehdot ja rajat. Yhteiskunnallisten yritysten tuleekin sopeutua olemassa oleville markkinoille ja toimintaympäristöihin, mikäli ne haluavat menestyä.

”No siis ne haasteet tulee ehkä enemmän siitä, että miten sä sitten niinku saat sen toimimaan. Koska kuitenkin niinku kaikki muu ympärillä toimii niitten perussääntöjen mukaan.” (H1)

”Koska mekin toimitaan täysin kilpaillulla markkinalla – – täysin niinku tämmösessä, mitä mä sanosin, normaalissa markkinassa, niin ei voidakaan toimia eri tavalla.” (H2)

Haastateltavat kertoivat yhteiskunnallisten yritysten toimivan niin sanotusti markkinoiden ehdoilla. Tällä tarkoitettiin niin liiketoimintamallin rakentamista markkinakilpailuun kelpaavaksi kuin rahoituksen, tuen ja tiedon saantia. Haastateltavat kokivat, että toimintaympäristö ja yhteiskunta eivät vielä tue yhteiskunnallista liiketoimintaa tarvittavalla tavalla, vaan sen sijaan ympäröivät rakenteet ovat luotu perinteisiä, voiton maksimointia tavoittelevien yritysten etua ajatellen. Haastateltava 1 totesikin, että *”kaikki on kuitenkin tehty ympärillä sitä normaaalia mallia varten”*.

”Se taloudellinen ympäristö on siinä mielessä ihan sama, kun kaikilla muillakin, vaikka me emme olekaan maksimoimassa meidän voittoa.” (H6)

Samalla kilpailluilla markkinoilla toimiminen pakottaa yhteiskunnallisia yrityksiä kehittämään toimintaansa. Kilpailu kannustaa ja motivoi yrityksiä liiketoiminnan sekä palveluiden laadun parantamisessa – olemaan asiakkaille vartenotettava vaihtoehto. Yhteiskunnallisten yritysten tuleekin tuottaa menestyäkseen vähintään yhtä laadukasta palvelua ja hyviä asiakaskokemuksia kuin kilpailijoiden, jotta ne pärjäävät markkinoilla. Tämä asettaa vähimmäisehtoja liiketoiminnalle ja laittaa yritykset miettimään palveluitaan myös markkinoiden näkökulmasta.

”Meidän pitää olla vähintään yhtä hyviä, kun ne markkinalähtöisesti toimivat. Et siis kilpailu, niin ku mä sanoin, se markkina on, meidän täytyy mennä sen markkinan ehdoilla.” (H2)

Vaikka markkinoiden ehdoilla toimiminen asettaa yhteiskunnallisille yrityksille haasteita ja rajoittaa sen toimintaa, siihen liittyy myös edellä mainittu kannustinefekti. Markkinaympäristö pakottaakin yritykset tarkastelemaan niiden toiminnan taloudellista puolta ja liiketoiminnan prosesseja strategisesta näkökulmasta ja sitä kautta etsimään uudenlaisia tapoja integroida sosiaalinen missio kannattavaksi osaksi liiketoimintaa.

4.2.4 Tasapainoilu tavoitteiden välillä

Sosiaalisen mission sisältämien yhteiskunnallisten tavoitteiden ja taloudellisten, niin sanotusti kovien tavoitteiden samanaikainen tavoittelu on keskeinen osa yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Yritykset joutuvat harkitsemaan rajallisten resurssiensa sijoittamista tarkasti, jotta ne pystyvät toimimaan kannattavasti, mutta samalla vaikuttavasti. Haastatteluissa tulikin esille tämä tavoitteiden välillä tasapainottelun haaste, joka on usein osa yhteiskunnallisia liiketoimintamalleja. Yhtäältä yrityksen tulee kyetä toimimaan kauaskantoisesti ja taloudellisesta näkökulmasta viisaasti. Toisaalta yrityksen perusmissio toimii puntarina uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja päätöksenteossa. Yritykset pyrkivätkin usein hahmottamaan asioita ”ison kuvan” kautta, tarkastellen päätöksen vaikutuksia pidemmällä tähtäimellä sekä yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamisen että kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta.

”Niin tota tällaisia ne niinku sisäiset jutut on enemmänkin, että tulee joku tilaisuus, joka voi olla rahallisesti houkuttava, mut jos se menee sen niinku perusmission, tavallaan jyrää sen, niin et mitä siinä tehdään. Ja sit pitää miettiä, että no mut jos me otettaiskin nyt rahaa sisään ja sit me saataiskin tätä skaalattua enemmän, mut et mitäs sitten niinku et joutuu niinku tasapainotteleen sitä kahta puolta vähän kokoajan. Et pitää kumminkin sit selvitä hengissä.” (H1)

”Tottakai sitten aina tulee mietittäväksi näitä vaikeita ratkaisuja. Että mikä on ihmiselle itselleen hyväksi, ja jos sitä ei saada liiketaloudellisesti kannattavaksi, niin missä menee se raja, kuinka kauan voidaan katsoa liiketoiminnallisesti kannattamatonta toimintaa, vaikka se olisi yhteiskunnallisesti tai ihmisen kannalta hyvä asia. Et tän rajan vetäminen ja etsiminen on aina päivittäistä työtä.” (H6)

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta on mahdollista tavoitella usein eri tavoin. Sosiaalisen mission edistäminen ei kuitenkaan ole pitkäjänteistä taloudellisen kannattavuuden kustannuksella, minkä vuoksi yhteiskunnallisten yritysten täytyy kohdentaa resurssejaan tarkoituksenmukaisesti sekä taloudellisesti tuottavaan että yhteiskunnallisesti vaikuttavaan toimintaan. Sosiaalinen missio on yhteiskunnallisilla yrityksillä ensisijainen toimintaa ohjaava tekijä, mutta joskus toimintaa joudutaan uudelleenarvioimaan

kannattavuusnäkökulmasta. Taloudellisesti kestävä toimintaa ei voida pitää yllä loputtomiin ja tällöin tulee olla valmis etsimään vaihtoehtoisia keinoja yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamiseksi. Tämä saattaa johtaa myös päätöksiin yksiköiden tai projektien päättämisestä.

Haastateltavat kokivat sosiaalisen mission pukemisen liiketoiminnaksi suhteellisen luonnolliseksi tavaksi toimia ja olivat odotuksiinsa nähden kohdanneet yllättävän vähän ongelmia erilaisten tavoitteiden yhdistämisessä. Tätä voi selittää osaltaan yhteiskunnallisten yritysten poikkeuksellinen asennoituminen liiketoiminnan taloudelliseen puoleen. Useimmissa yrityksissä oli tavalla tai toisella asetettu liiketoiminnalle tuottorajotteita, jotka asettivat liiketoiminnasta saatavan rahallisen hyödyn kohtuullisiin rajoihin. Samoin yritykset oli useimmiten perustettu ongelmanratkaisu ja vaikuttavuus etunenässä, ei liiketoimintakeskeisesti, minkä vuoksi on luonnollista, että taloudelliset tavoitteet eivät ohjaa toimintaa yhtä vahvasti kuin voiton tavoittelemiseksi perustetuissa yrityksissä. Taloudellisen hyödyn saavuttamisen keinoja punnittiinkin hyvin tarkasti yrityksissä, kuten haastateltavan 1 lainauksesta käy ilmi.

”Hirveen vähän [haasteita], mikä on oikeestaan ollut yllätys. Koska tää on kuitenkin semmonen mitä mä ajattelin, että tää on tämmönen ruutitynnryityyppinen juttu. Mutta se varmaan niinku helpottaa sitä, että meillä se tuotto on käpätty, rajattu tiettyyn prosenttiin.” (H3)

”– – sitä tavallaan herkästi voi niinku lipsahtaa silleen, et nyt alkaakin tekeen niinku jotain niinku muuta, ja sit sitä joutuu niinku tasapainotteleen. Kaikkia rahakysymyksiä ja muita. On ollu sellasia tilanteita, et tavallaan ois voinu olla mahdollisuus niinku henkilökohtaisesti taloudellisesti saada jotain isoo, mut ei oo tehny sitä, koska ei oo niinku oma, on tullut niinku eettiset ja moraaliset kysymykset väliin, et ei oo pystynyt niinku lähteen sille tielle, koska se ois muuttanut, et mä oisin tavallaan myyny siehuni tyyppisesti.” (H1)

Samalla myös organisaation arvot toimivat avainroolissa päätöksenteossa ja tavoitteiden välillä tasapainottelussa. Jokaisen yrityksen perustamisen taustalla oli tahtotila ratkaista yhteiskunnallinen ongelma tai vaikuttaa kohderyhmään positiivisella tavalla, mikä osaltaan on voinut luoda niihin sisäisen konsensuksen yrityksen päämääristä ja arvoista,

vähentäen siten tavoitteiden yhdistämiseen liittyviä haasteita. Haastateltavat puhuivatkin olevansa ”samassa veneessä” ja viittasivat jaettuun ajatus- ja arvomaailmaan työntekijöiden kesken. Yhteishenki ja rahallista voitontavoittelua suurempi työn päämäärä koettiin keskeiseksi toimintaa helpottavaksi tekijäksi. Näihin pohjaten yrityksissä oltiin myös yleisesti valmiita joustamaan ja puhaltamaan yhteen hiileen erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavat tunnustivatkin, että juuri kyseisellä joukolla liiketoiminta ja erilaisten tavoitteiden saavuttaminen onnistui, mutta se ei ollut itsestäänselvyys.

Talous asettaa haastateltavien puheiden perusteella ne puitteet, toiminnan rajat, joissa yhteiskunnallista vaikuttavuutta pystytään luomaan. Taloudelliset resurssit sanelevat yritysten toiminnan kasvattamista, investointeja sekä sosiaalisen mission edistämistä. Siksi taloudellisista tavoitteista huolehtiminen yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden rinnalla on kriittistä. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat eivät aina edes osanneet täysin pukea sanoiksi, kuinka moninaiset tavoitteet kyetään saavuttamaan. Kuitenkin näyttää siltä, että yhteiskunnallisen yrityksen sisäinen kulttuuri, ilmapiiri ja ihmiset ovat keskeisessä roolissa onnistuneen liiketoiminnan pyörittämisessä. Kuten haastateltava 1 totesi, *”jos täs ois vähän erilaisia tyyppejä, niin varmasti tulis enemmän hankaluuksia”*.

4.2.5 Vaikuttavuus kilpailuedun lähteenä

Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalinen missio on potentiaalinen kilpailuedun lähde, joka tulee osata hyödyntää ja toteuttaa viisaasti. Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että yhteiskunnallisille yrityksille on tarvetta Suomessa. He muun muassa kertoivat, että yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat kustannustehokkaita ja uudenlaisia keinoja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi (H4) ja niitä tarvitaan monipuolistamaan elinkeinoelämää (H5). Yhteiskunnalliset yritykset takaavat itsenäisellä liiketoiminnallaan jatkuvuuden yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamiselle, ja *”yhteiskunnallinen yritysmalli, kun se toimii oikein, on tosi tehokas”* (H1). Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyikin haastateltavien mielestä runsaasti mahdollisuuksia, jotka osittain juontuvat sen tarpeellisuudesta yhteiskunnan haasteiden ratkaisemisessa.

”Jos nyt puhutaan vaikka ilmastonmuutoksesta tai sitten näistä yhteiskunnallisista sosiaalisista ongelmista, niin ne on kaikki niin suuria ongelmia, että se

yhteiskunnan tai valtion verovarojen mahdollisuus ratkaista näitä ongelmia tai ennaltaehkäistä niitä ongelmia on liian rajalliset. Et tarvita tällöinen niinku joku linkki yhteisen hyvän ja yksityisen rahan välillä” (H3)

Haastatteluissa nostettiin esille yhteiskunnallisten ja sosiaalisten arvojen nousu yhteiskunnassa, joka vaikuttaa osaltaan myös yhteiskunnallisten yritysten menestymisen mahdollisuuksiin. Haastateltavat olivat yksimielisiä yhteiskunnallisten asioiden ja yritysten toiminnan vastuullisuuden merkityksellisyyden kasvusta. Yrityksiltä ”*halutaan enemmän*” (H3), minkä vuoksi haastateltavat uskoivatkin, että arvopohjaiselle liiketoiminnalle on kasvavassa määrin kysyntää. Yhteiskunnallinen liiketoiminta tarjoaakin saman arvomaailman omaaville asiakkaille paremman vaihtoehdon, mikä voi tehdä yhteiskunnallisuudesta kilpailuedun suhteessa ei-yhteiskunnallisiin toimijoihin.

Kilpailuetu ei kuitenkaan synny automaattisesti yhteiskunnallisista tavoitteista ja päämääristä. Yhteiskunnallisten yritysten tulee pystyä pukemaan sosiaalinen missionsa ja arvonsa liiketoiminnassa näkyväksi, jotta asiakkaat voivat ottaa sen huomioon ostopäätöksissään. Haastateltavat uskovatkin, että sosiaalinen missio ja voiton sijoittaminen takaisin yhteiskunnallisen toiminnan kehittämiseen on merkityksellinen tekijä, joka voi vaikuttaa asiakkaiden päätöksentekoon. Samalla haastateltavat korostivat yhteiskunnallisten vaikutusten todentamisen tärkeyttä. Esimerkiksi haastateltava 5 huomautti sen, etteivät yritykset osaa vielä todentaa positiivisia vaikutuksiaan yksittäisten ihmisten elämään tai laajemmin yhteisöjen tai yhteiskuntien tasolla, hidastavan kilpailuedun syntymistä.

Asiakkaan punnitessa kahden vaihtoehdon välillä yhteiskunnallisuus voi kääntää vaakakupin yhteiskunnallisen yrityksen puolelle. Kuitenkaan asiakkaan kärkivaihtoehdoiksi pääseminen ei ole automaattisesti yhteiskunnallisuudella taattu. Sen sijaan yritysten tulee kyetä olemaan markkinakilpailussa varteenotettava vaihtoehto ja se vaatii kokonaisvaltaisesti toimivaa ja houkuttelevaa liiketoimintaa. Yhteiskunnallisuus kuvailtiin asiakkaiden näkökulmasta tämän perusliiketoiminnan päälle tulevana lisänä, joka pitää osata viestiä oikein.

”Jos me pystytään kertomaan, viestimään se, että me olemme tekemässä niin sanotusti yhteiskunnallista hyvää, meillä hyvä kiertää, se voitto, mikä tulee – – niin

me uskotaan, et pelkästään se saa, joku miettii kahden vaihtoehdon välillä ja me olemme toinen niistä, niin se saa ratkaisun kääntymään meidän puolelle, että hei, nää on niin sanotusti hyviä.” (H6)

”Mä toivosin et siit syntyis tiäks sellasta brändiä, et hei tuolla ne oikeesti välittää osaamisesta, ne panostaa työntekijöihin, ja siel asiakas on keskiössä, ja tota, ne tekee sitä pitkäjänteisesti. Nii sillohan se, mielikuvathan vaikuttaa ihan hirveesti sitten siihen ostamiseen.” (H2)

Samalla yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta on myös yritystä itseään laajempi vaikutusväylä yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Haastateltavat kertoivat, että yhteiskunnalliset yritykset voivat rakentaa yhteiskunnallisuudesta kilpailuetua markkinoimalla omaa toimintaansa yhteiskuntavastuun toteuttamisen näkökulmasta. Käyttämällä yhteiskunnallisten yritysten palveluita asiakkaat ja muut yritykset voivat toimia vastuullisesti ja edistää yhteiskunnallisia päämääriä. Tämän näkökulman korostaminen voikin luoda kilpailuetua tavallisesti voiton maksimointia tavoittelevilla markkinoilla, sillä yhteiskunnallinen yritys tarjoaa väylän siirtyä ”sanoista tekoihin” (H8) ja ”tukea tällaista yhteiskunnallista asiaa meidän kanssa” (H7).

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on yrityksille myös yhteistyön mahdollistaja ja yhteiskunnallisen yrityksen status kertoo sidosryhmille niiden luotettavasta ja vastuullisesta toiminnasta, sekä liiketoiminnan sosiaalisesta missiosta voiton maksimoinnin sijaan. Yhteiskunnallisuus viestii arvoista ja toiminnan tarkoituksesta sidosryhmille ja näin mahdollistaa yhteistyön samankaltaiset päämäärät omaavien toimijoiden kanssa. Kumppanuuksien syntymisen ja luotettavuuden kautta yhteiskunnallisuus rakentaa välillisesti yrityksille kilpailuetua ja mahdollistaa toiminnan kasvattamisen.

”Mut niitten sidosryhmien suuntaan niin tällä alalla se on ollu vaan tosi hyvä, et me ollaan yhteiskunnallinen yritys, siis jos miettii yhteistyökumppaneita ja muita, niin jos me oltais oltu osakeyhtiö, jonka tarkoitus on maksimoida voitot, niin se ei meidän yhteistyökumppaneiden arvomaailmaan sovi ollenkaan – – jotka on kuitenkin käytännössä kaikki lähteny tekeen tätä siks, et nekin halua auttaa niitä ihmisiä, niin niitten kanssa se on vaan helpottanu.” (H1)

” – tämmönen työllistämistoiminta yksityisenä yrityksenä on vähän outo lippu markkinoilla, kun yleensä nää tapahtuu tosiaan kuntien ja kolmannen sektorin toimijoitten toimesta, niin nää myöskin niinkun osoittaa sitä, että tää meidän toiminta on arvopohjaista ja halutaan yhteiskunnallista hyvää omalla toiminnallamme tuottaa vaikka yksityinen yritys onkin ” (H8)

Kuitenkaan yhteiskunnallisuus ei ole universaalisti kilpailuetua tuottava tekijä markkinoilla. Haastateltavat nostivatkin esille ostajien ja kumppanien oman arvomaailman vaikutuksen kilpailuedun rakentumiselle. Yhteiskunnallisen toiminnan merkitys ja tärkeys eivät aina kohtaa, jolloin yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden tuotteita tai palveluita punnitaan objektiivisemmin niiden vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Vaikka yhteiskunnassa onkin havaittavissa yleinen arvomaailman muutos ja valvetuneisuus liittyen yritysten yhteiskuntavastuuseen, ei näillä tekijöillä ole vielä laaja-alaista jalansijaa markkinoilla.

Haastateltavat tunnistivat, että yhteiskunnallisuudesta voi rakentaa kilpailuetua *”kunhan vaan sille ostajalle olis merkitystä”* (H2). Yhteiskunnallisuus näyttääkin tässä hetkessä toimivan kilpailuetuna lähinnä rajatuilla markkinoilla ja asiakassegmenteillä, jotka ovat halukkaita tukemaan yhteiskunnallista toimintaa ja perehtymään yritysten päämääriin ja toimintamalleihin pelkkää palvelua tai tuotetta laajemmin. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä niin yhteiskunnallisuuden merkityksestä ostopäätöksen tai kumppanuuden syntymiselle kuin myös yrityksistä ja asiakkaista, joita yhteiskunnallisuus ei kiinnosta. Näitä vaihteluita selitettiin muun muassa yritysten ja henkilöiden erilaisilla arvoilla (H7), mutta niihin voi vaikuttaa myös aiemmin mainittu ymmärryksen tai luottamuksen puute, sillä yhteiskunnallinen yritys on vielä monille uusi konsepti.

4.2.6 Yhteiskunnallisuudesta huolimatta tavallinen yritys

Jokaisella organisaatiolla, oli kyseessä yhteiskunnallinen tai perinteinen yritys, on omat haasteensa liittyen liiketoimintaan ja yrityksen johtamiseen. Haastatteluissa nousikin esille johtajien vahva tietoisuus siitä, kuinka he olivat yhteiskunnallisuudesta huolimatta aivan tavallisen yrityksen johtajia ja kohtaavat tavallisia liiketoimintaan liittyviä haasteita. Toiminnan yhteiskunnallisuus ei poista liiketoimintaan liittyviä potentiaalisia

kipukohtia ja yrittäjyyteen sisäänrakennettuja haasteita, mutta samalla ne eivät ole esteitä yhteiskunnallisten yritysten toiminnalle.

” – – mutta taas sit ajattelee siltä kannalta et oli se toimiala mikä tahansa ja toimija mikä tahansa, niin kaikilla on omat haasteensa, ehkäpä meillä kuitenkin vielä tässä vaiheessa on normaalia enemmän, mutta tota kyl niitten haasteitten yli tai läpi ollaan tähänkin asti pystytty pääsemään.” (H8)

Osa haastateltavista toi esille yhteiskunnallisuuden linkittyneisyyden innovatiivisuuteen ja edelläkävijyyteen markkinoilla. Oli kyseessä tuote, palvelu tai liiketoimintamalli, uuden kokeilemiseen liittyy aina epäonnistumisen riski. Haastateltava 3 sanoittikin tämän yrittäjyyteen, niin yhteiskunnalliseen kuin perinteiseen, sisäänrakennetuksi elementiksi, joka tulee hyväksyä. Haastateltavat tunnustivat, että mikäli yhteiskunnalliset yritykset haluavat edistää liiketoimintansa kautta yhteiskunnallisia päämääriä, niiden tulee olla valmiita myös ratkaisemaan vastaantulevia haasteita ja tarvittaessa innovoimaan toimintaansa. Kuten haastateltava 6 totesi, *”meidän pitää tarvittaessa uusiutua ihan niinku dramaattisestikin, pystyä niinku luomaan nahkamme uusiksi – – jotta me pärjätään kilpailussa”*.

Yhteiskunnallisuus voi tuoda haastateltavan 8 mielestä mukanaan normaalia enemmän haasteita yritystoimintaan, ainakin toiminnan alkuvaiheessa. Samoin haastateltava 1 nosti esille yhteiskunnallisen yrityksen alkuvaiheen haasteellisuuden, liittyen etenkin toiminnan rahoittamiseen. Myös yhteiskunnallisten yritysten toimintaan kuuluvat haasteet aina taloudellisista kipuiluista ja resurssien riittämättömyydestä asiakastyytyväisyydessä onnistumiseen. Haastateltavat suhtautuivatkin yritysten kohtaamiin haasteisiin hyvin normaalina osana yritysten arkea ja linkittivät ne puheessa samalla perinteisiin yrityksiin. Haastateltavat käyttivätkin haasteista puhumisen yhteydessä erilaisia toisiin yrityksiin suhteuttavia ilmaisuja, kuten *”aivan niinku missä tahansa muussakin yrityksessä”* (H7) ja *”myös ne kuuluvat yhteiskunnallisen yrityksen arkeen”* (H6). Tällä tavoin haastateltavat korostivat yhteiskunnallisen yrityksen tavallisuutta liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Haastateltavan 4 sanoin *”siin ei oo silleen mitään ihmeellistä loppupeleissä”*.

Yhteiskunnallinen ideologia ja sosiaalinen missio eivät riitäkään yksinään kannattelemaan yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa. Haastateltavat yritysten johtajat totesivatkin, että vaikka yhteiskunnallisuus on tärkeä ja määrittävä tekijä yrityksille, se samalla vaatii ympärilleen toimivan bisneslogiikan ja liiketoimintamallin. ”Pehmeä” sosiaalinen missio tarvitsee toimiakseen ymmärrystä myös liiketoiminnan ”kovista” puolista, kuten alla olevista lainauksista käy ilmi. Haastateltavan 4 sanoin yhteiskunnallinen yritys toimintamallina ei olekaan itsessään autuaaksi tekevä, vaan taloudellinen menestys sekä vaikuttavuus riippuvat yhteiskunnallisen liiketoimintamallin sisällä tehtävistä päätöksistä ja asioista.

” – että yhteiskunnallinen yritys, yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus nää on tosi hotteja, mut ne ei niinku yksinään riitä. Et yrityksen pitää haluta toimia tosi viisaasti ja tota monet yritykset toimii ilman et niillä on yhteiskunnallisen yrityksen leimaa tai ne täyttää kaikki ne, nii ne toimii tosi viisaasti.” (H2)

”Se ei riitä se ideologia, vaan siellä oikeesti täytyy olla se liiketoimintasuunnitelma ja on tehtävä sitä markkinatutkimusta ja on ymmärrettävä, miten taloutta hoidetaan ja mistä se raha tulee.” (H7)

Pelkällä maailmanparannusajattelulla ja yhteiskunnallisiin päämääriin yksipuolisesti keskittymällä liiketoiminnasta ei saada rakennettua kannattavaa tai pitkällä aikavälillä kestäväää. Jotta arvot ja sosiaalinen missio voivat toteutua yhteiskunnallisissa yrityksissä, täytyy osata myös johtaa taloutta. Haastateltava 7 totesikin, että *”arvot on hieno asia ja niillä voidaan markkinoida, mutta siellä pitää olla myös kunnossa sitten liiketoiminnan ne kovat puoletkin – et semmosella haihattelulla mikään asia ei mee eteenpäin.”*. Haastatteluissa puhuttiin yhteiskunnallisten yritysten menestyksen eroista ja haastateltavat kokivat näiden onnistumisten tai epäonnistumisten olevan riippumattomia yhteiskunnallisuudesta. Sen sijaan liiketoiminnan käytännön johtamiseen ja liiketoiminnan logiikkaan liittyvät tekijät ratkaisevat pitkälti myös yhteiskunnallisten yritysten menestyksen.

5 Johtopäätökset

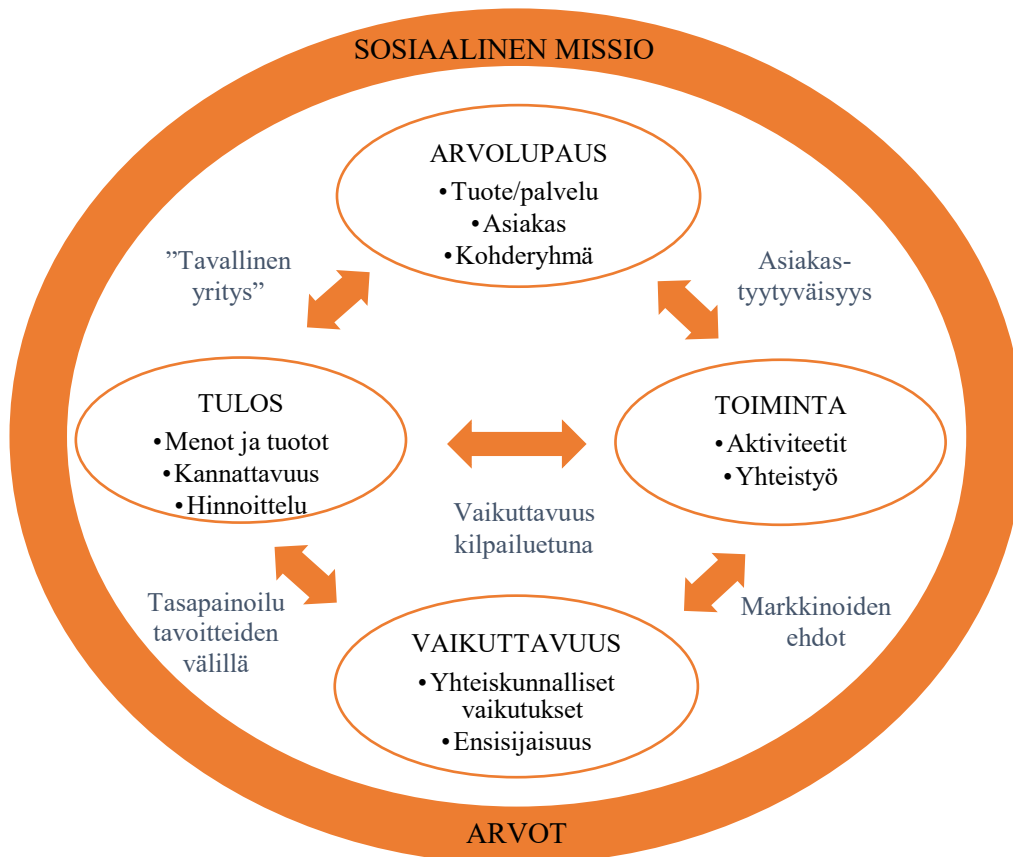
5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan erityispiirteitä, sekä analysoida yhteiskunnalliseen liiketoimintaan sisältyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen pohjalta, ja aiempaan kirjallisuuteen nojaten, yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta on mallinnettu kuviossa 5 esitettyjen neljän elementin avulla: arvolupaus, toiminta, vaikuttavuus ja tulos, sekä niitä ohjaavat sosiaalinen missio ja arvot. Tutkimus osoittaa, että yhteiskunnalliset liiketoimintamallit sisältävät useita samoja elementtejä kuin perinteiset liiketoimintamallit, mutta niillä on myös erottavia tekijöitä. Nämä liiketoimintamallin osa-alueet ovat linkittyneet toisiinsa ja kuvion 5 nuolet kuvaavat niiden välisiä vaikutussuhteita.

Yhteiskunnalliseen liiketoimintaan sisältyy tutkimuksen pohjalta myös erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, jotka on esitetty kuviossa 5 nuolten vieressä. Nämä haasteet ja mahdollisuudet nousevat yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien erityispiirteistä ja vaikuttavat niiden liiketoiminnan kannattavuuteen sekä yhteiskunnallisessa että taloudellisessa mielessä. Samalla haasteet ja mahdollisuudet asettavat rajoja yhteiskunnallisten liiketoimintamallien rakentamiselle ja vaikuttavat liiketoimintamallin elementtien välisiin suhteisiin. Keskustelen seuraavaksi tämän tutkimuksen keskeisistä löydöksistä yhteiskunnallisten liiketoimintamallien osa-alueiden kautta ja avaan myös niihin sisältyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Linkitän keskustelun aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, ja pyrin avaamaan tämän tutkimuksen tuottamaa lisäarvoa yhteiskunnallisten yritysten ja niiden liiketoiminnan tutkimukselle.

Yleisenä yhteiskunnalliseen liiketoimintaan liittyvänä haasteena on tunnistettavissa käsitteen uutuus Suomessa. Vaikka yhteiskunnallisilla päämäärillä toimivia yrityksiä on ollut Suomessa useamman vuosikymmenen ajan, ja Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkki on myönnetty yli 200 yritykselle (huhtikuu 2019), yritykset kohtaavat silti yksityiseen yhteiskunnalliseen toimintaan liittyviä epäilyjä ja

tiedon puutetta. Nämä osaltaan rajoittavat yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksia ja kuluttavat niiden resursseja yhteisymmärryksen luomiseen ja tietoisuuden lisäämiseen.



Kuvio 5. Yhteiskunnallisen liiketoiminnan osa-alueet sekä haasteet ja mahdollisuudet.

Arvolupaus

Yhteiskunnalliseen liiketoimintaan kuuluu olennaisesti myös perinteisiin liiketoimintamalleihin sisältyvä arvolupaus – kuvaus siitä, millaisia palveluita ja tuotteita yritys tarjoaa ja kenelle (Osterwalder & Pigneur, 2010; Fjeldstad & Snow, 2018; Teece, 2018). Yunus ym. (2010) ovat laajentaneet yhteiskunnallisten yritysten arvolupauksen koskettamaan maksavia asiakkaita ja omistajia kattavammin kaikkia yrityksen sidosryhmiä ja myös muut tutkimukset ovat korostaneet laajemmin sidosryhmille luotavan arvon huomioimista yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleissa (Martí, 2018). Tämän tutkimuksen pohjalta yhteiskunnallisten yritysten keskeisimmät arvolupauksessa näkyvät sidosryhmät ovat kuitenkin sosiaalisen mission mukainen kohderyhmä sekä siitä potentiaalisesti erillinen, maksava asiakas. Yhteiskunnalliset

yrietykset pyrkivät kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen toiminnassaan, mutta aiemmassa kirjallisuudessa esitetty, jopa idealistinen ajatus arvon luomisesta tasapuolisesti kaikille sidosryhmille ei näytä realisoituvan yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa. Kuitenkin tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yhteiskunnallisen liiketoiminnan yksi erityispiirteistä on useat asiakasryhmät, mikä aiheuttaa arvolupausten kompleksisuutta.

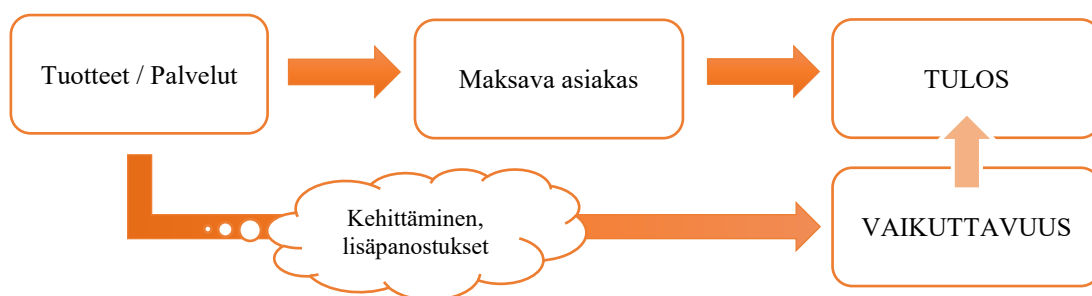
Erityispiirre 1: Useat asiakasryhmät

Yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat arvolupauksiensa myötä saman haasteen kuin mikä tahansa yritys – kuinka onnistua asiakastyytyväisyydessä? Yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa usein niin maksavan asiakkaan odotusten täyttämistä kuin kohderyhmän tarpeisiin vastaamista, minkä on todettu jo aiemmassa kirjallisuudessa asettavan yritysten toiminnalle haasteita (Santos ym., 2015). Arvolupaus kohderyhmälle sisältyy usein yrityksen sosiaaliseen missioon, mutta jos maksava asiakas on eri, yrityksen täytyy luoda myös tälle sidosryhmälle oma, erillinen arvolupauksensa sekä mahdollisesti omat tuotteet tai palvelut. Kohderyhmän kohdalla arvolupaus voi tarkoittaa toimialasta riippuen esimerkiksi laadukkaiden hoivapalveluiden tuottamista ja hyvän elämän takaamista, konkreettista apua työuralla eteenpäin pääsemisessä tai erilaisten sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisyä. Maksavalle asiakkaalle annettu arvolupaus taas voi sisältää implisiittisesti lupauksen kohderyhmälle tuotettavasta hyödystä, esimerkiksi sosiaali- ja terveystalveluiden piirissä, tai liittyä kohderyhmästä erillisten palveluiden tai tuotteiden tuottamaan arvoon.

Toiminta

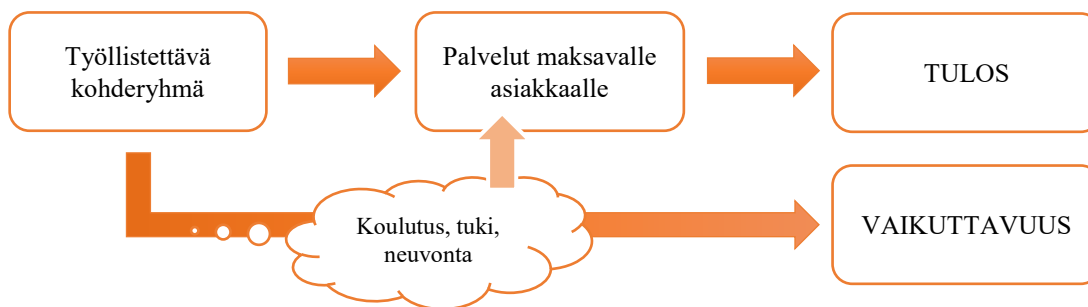
Tutkitut suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset olivat sitoneet sosiaalisen arvonluonnin liiketoimintaansa joko suoraan tai epäsuorasti erillisen maksavan asiakasryhmän kautta. Santosin ym. (2015) yhteiskunnallisten liiketoimintamallien viitekehysten mukaan nämä lukeutuisivat markkinahybrideihin ja silloittaviin hybrideihin, jotka molemmat tuottavat liiketoiminnallaan automaattisesti sosiaalisia vaikutuksia, ensimmäiset suoraan ja jälkimmäiset epäsuorasti kohderyhmälleen (ks. taulukko 2). Suurimman osan tutkituista yhteiskunnallisista yrityksistä liiketoimintamalli voidaan yksinkertaistaa kuviossa 6 esitettyyn toimintamalliin, jossa yritys myy tuotteita tai palveluita, jotka tuottavat suoraan positiivisia vaikutuksia kohderyhmälle ja valittuun sosiaaliseen ongelmaan. Nämä palvelut olivat tutkituissa yrityksissä esimerkiksi hoiva-alan palveluita, konsultointia

sekä teknologisia ratkaisuja. Tällaisten yritysten perusliiketoiminta on suhteellisen yksinkertaista. Mikäli yhteiskunnallinen yritys haluaa tällaisessa liiketoimintamallissa lisätä vaikuttavuuttaan, se voi muun muassa kehittää palvelunsa laatua, laajentaa kohderyhmäänsä tai lisätä uusia palveluita tai tuotteita tarjontaansa. Olennaista tällaisissa liiketoimintamalleissa kuitenkin on taloudellisen tuloksen ja vaikuttavuuden suora linkittyneisyys liiketoiminnan kautta, sillä asiakkaalle ja mahdollisesti erilliselle kohderyhmälle luodaan arvoa saman palvelun kautta (Santos ym., 2015). Defourny ja Nyssens (2017, 2483) toteavatkin tällaisen suoran linkittyneisyyden toimivan erityisen hyvin yhteiskunnallisilla toimialoilla.



Kuvio 6. Palveluiden tuottaminen yhteiskunnallisena liiketoimintamallina.

Kuitenkin Santosin ym. (2015) markkina- ja silloittavan hybridin määritelmistä poiketen osan tutkituista yhteiskunnallisista yrityksistä liiketoiminnan kannattavuus vaati myös ylimääräisten resurssien käyttämistä kohderyhmän tukemiseen, jotta saatiin aikaan haluttuja sosiaalisia vaikutuksia. Tämän vuoksi tutkittuja yhteiskunnallisia yrityksiä ei ole täysin mahdollista sijoittaa Santosin ym. (2015) viitekehykseen, tutkittujen yritysten asiakasryhmien ja sosiaalisten arvontuotannon polkujen ollessa kompleksisempia. Esimerkiksi yksityisiä työllistämispalveluja tarjoavien yritysten kohderyhmä, pitkäaikaistyöttömät ja osatyökykyiset, vaativat usein työllistämisen lisäksi ylimääräistä koulutusta, neuvontaa ja tukea päästäkseen eteenpäin työurallaan. Samalla kuitenkin nämä ylimääräiset toiminnot voivat parantaa maksavalle asiakkaalle tuotettavia palveluita ja näkyvät parantuneena tuloksena. Näin liiketoiminnan tulos ja vaikuttavuus ovat osassa yhteiskunnallisista yrityksistä epäsuorasti linkittyneitä toisiinsa. Tällaisten, kohderyhmää työllistävien yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallin toimintalogiikka on kuvattu alla kuviossa 7.



Kuvio 7. Kohderyhmän työllistäminen yhteiskunnallisena liiketoimintamallina.

Nämä kaksi esitettyä yhteiskunnallista liiketoimintamallia pyrkivät kuvaamaan esimerkinomaisesti, kuinka yhteiskunnalliset yritykset voivat tavoitella erilaisia päämääriään, kannattavuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, samanaikaisesti. Liiketoimintamallin tarkoituksena onkin Cosenzin ja Noton (2018, 127) mukaan havainnollistaa, kuinka tavoitteet kyetään yhtenäiseksi liiketoiminnaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että kuvioden 6 ja 7 liiketoimintamallit ovat yksinkertaistuksia todellisuudesta (DaSilva & Trkman, 2014, 386), joka voi sisältää useampia ja kompleksisempia vaikutussuhteita. Kuviot toimivatkin havainnollistavina esimerkkeinä kahdesta mahdollisesta liiketoimintamallista, joiden kautta voidaan luoda taloudellisesti kestävä ja yhteiskunnallisesti vaikuttava liiketoimintaa, valitusta sosiaalisesta ongelmasta riippuen.

Yhteistyö on myös merkittävässä roolissa suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleissa. Yksittäisen toimijan vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, minkä vuoksi monipuolinen sidosryhmäyhteistyö sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa on tärkeää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden luomiseksi. Yhteistyö mahdollistaakin kannattavan liiketoiminnan ja laadukkaampien palveluiden tuottamisen. Tulokset tukevat tältä osin aiemmissa tutkimuksissa havaittua sidosryhmien merkitystä yhteiskunnallisten yritysten toiminnalle (Spieth ym., 2018) ja arvon tuottamiselle (Zott ym., 2011, 1031–1032). Tämän tutkimuksen pohjalta suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit rakentuvat usein julkisen ja yksityisen rajapinnoille, ja integroivat julkisen sektorin toimijoita monipuolisesti niin maksavan asiakkaan kuin omistajan rooliin. Yritysten sosiaaliset päämäärät ovatkin yleensä myös julkisen sektorin intresseissä, minkä vuoksi yhteistyö mission edistämiseksi on luonnollista. Vahva

yhteistyö julkisen sektorin kanssa nousikin tutkimuksen pohjalta yhteiskunnallisen liiketoiminnan toiseksi erityispiirteeksi.

Erityispiirre 2: Tiivis yhteistyö julkisen sektorin kanssa

Kuitenkin toimintaympäristö asettaa yhteiskunnallisille yrityksille myös haasteita. Diochon ja Anderson (2011) ovat todenneet, että yhteiskunnalliset yritykset voivat joskus joutua mukautumaan markkinoiden ehtoihin, ja tämä tutkimus tukee löydöstä. Vastoin aiempaa tutkimusta (Doherty ym., 2014; Siegner ym., 2018) näyttääkin siltä, että sisäisten arvojännitteiden sijaan toimintaympäristöön liittyvät haasteet ovat suurin kipukohta suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnassa. Nämä haasteet kiteytyivät alkuvaiheen rahoituksen saantiin, kilpailussa pärjäämiseen ja yhteiskunnallisten tukirakenteiden puuttumiseen. Ympäröivät rakenteet on luotu markkinalähtöisten, voiton maksimointia tavoittelevien yritysten ehdoilla, ja tarvittaisiin lisää yhteiskunnallisuuteen kannustavia tukirakenteita, jotka edistäisivät monimuotoisempaa yhteiskunnallista toimintaa Suomessa.

Vaikuttavuus

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien selkein erottava osa-alue perinteisistä liiketoimintamalleista on sosiaalisten vaikutusten osa-alue. Tutkimuksessa ilmeni, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät maksimoimaan tuottamansa sosiaalisen arvon valitsemalleen kohderyhmälle ja yhteiskunnalle, ja käyttävät resurssejaan proaktiivisesti toimintansa kehittämiseen. Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että sosiaalisten vaikutusten tuottaminen on yhteiskunnallisille yrityksille ensisijainen tavoite (Spieth ym., 2018; Margiono ym., 2018) ja tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä niistä liiketoiminnallisista keinoista, joiden kautta vaikuttavuuden maksimointi ilmenee yhteiskunnallisissa yrityksissä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työllistäminen, palveluvalikoiman laajentaminen, vastuullisuuden kokonaisvaltainen parantaminen, osaamisen jakaminen myös ulkoisille sidosryhmille ja tietoisuuden kasvattaminen. Tämä tutkimus osoittaa, että yhteiskunnallisten lisävaikutusmahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen kuuluu keskeisesti yhteiskunnallisiin liiketoimintamalleihin, vaikka ne eivät olisi aina taloudellisesti tuottavia ratkaisuja. Tämän tutkimuksen pohjalta laaja-alainen, aito vaikuttavuus onkin ensisijainen yhteiskunnallisen liiketoiminnan päämäärä.

Samalla yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden tavoittelu voi aiheuttaa haasteita taloudellisesta näkökulmasta. Zottin ja Amitin (2010, 219) mukaan liiketoimintamallin keskeinen pyrkimys on löytää keinoja tuottaa arvoa asiakkailleen kohtuullisella kustannuksella. Taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhdistämisestä onkin puhuttu yhteiskunnallisen liiketoiminnan keskeisenä, isona haasteena (Siegener ym., 2018; Stevens ym., 2015), mutta tutkituissa yrityksissä tavoitteet elivät pääsääntöisesti sopuinnussa keskenään. Tämä voi juontua siitä, että taloudelliset tavoitteet nähtiin sosiaaliselle missiolle alisteisina ja voittojen määrä kannattavuustavoitteiden täytyttyä toissijaisena. Tämän pohjalta kolmanneksi yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteeksi voidaankin nostaa erilaisten tavoitteiden integraatio yhteneväksi liiketoiminnaksi.

Erityispiirre 3: Sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden integraatio

Yhteiskunnallisen liiketoimintamallin vaikuttavuuden tavoittelu voi myös toimia kilpailuedun lähteenä. Yhteiskunnallisten yritysten johtajat uskoivat yhteiskunnallisen liiketoiminnan olevan nouseva trendi, josta on mahdollista hyötyä myös taloudellisesti. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tärkeys sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa tunnustetaan myös tieteellisen yhteisön piirissä (Wilson & Post, 2013). Kilpailuedun syntymiselle olennaista on kuitenkin keskinäisen luottamuksen rakentaminen – miten yhteiskunnalliset yritykset voivat erottautua voiton maksimointia tavoittelevista yrityksistä ja todentaa olevansa aidosti yhteiskunnallista päämäärää ajavia toimijoita? Tähän ei ole yksiselitteisiä vastauksia, mutta johtajat nostivat keskeisiksi keinoiksi konkreettisesti ruohonjuuritason työssä onnistumisen sekä kyvyn viestiä yhteiskunnallisista päämääristä ja vaikutuksista sidosryhmille.

Tulos

Arvon haltuunoton periaate, eli se, kuinka yritys tulouttaa osan tuottamastaan arvosta itselleen, on olennainen liiketoimintamallille (Teece, 2010). Tämän tutkimuksen perusteella yhteiskunnallisten yritysten taloudellista tulosta, eli arvon haltuunottoa, mitataan pääosin kannattavuuden näkökulmasta. Yritykset pyrkivät taloudellisesti kestäväan ja positiivista tulosta tuottavaan liiketoimintaan, mutta eivät tavoittele voittojen maksimointia. Tämä huomio tukee aiempaa kirjallisuutta, joka painottaa voittojen maksimoinnin olevan vieras ajatus yhteiskunnalliselle yritykselle (Doherty ym., 2014;

Spieth ym., 2018; Wilson & Post, 2013). Samalla yhteiskunnallisten yritysten johtajat kuitenkin painottivat kohtuullisten taloudellisten tavoitteiden olevan kriittinen osa yritysten toimintaa. Liiketoiminnalle asetetaan yhteiskunnallisissa yrityksissä mittareita, kuten muissakin yrityksissä, ja toimintaa seurataan ja kehitetään tavoitteellisesti. Taloudellinen voitto nähdään tutkimuksen mukaan yrityksissä vaikuttavuuden lisäämisen ja toiminnan kehittämisen mahdollistajana – ei niinkään itsessään arvokkaana ja tavoiteltavana asiana. Tämä tutkimus vahvistaakin aiempaa kirjallisuutta myös tunnistamalla taloudellisen tuloksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden linkittyneisyyden (Spieth ym., 2018). Tähän kiteytyy myös neljäs tutkimuksessa tunnistettu yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirre.

Erityispiirre 4: Taloudellinen tulos yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mahdollistajana

Hinnoittelu on myös yhteiskunnallisen yrityksen tuloksen ja siten liiketoimintamallin kestävyuden kannalta kriittinen tekijä. On esitetty, että yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät hinnoittelemaan tuotteensa ja palvelunsa halvemmaksi kuin perinteiset yritykset, jotta heikommassa asemassa oleva kohderyhmä voisi myös osallistua niiden kulutukseen (Agafonow, 2015, 1054). Tämän tutkimus kuitenkin osoittaa, että yhteiskunnalliset yritykset hinnoittelevat ensisijaisesti tuotteensa ja palvelunsa markkinahinnoin, mutta ovat tarvittaessa valmiita joustamaan hinnoista kohderyhmän tarpeisiin vastaamiseksi. Liian halvat hinnat ovat pitkällä tähtäimellä kestävä valinta ja ne voivat asettaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadun kyseenalaiseksi. Vaikka tuloksen tuottamisen osalta yhteiskunnallisen yrityksen ajatus on sosiaalinen ja hyvin maltillinen, tulokseen johtavassa hinnoittelussa ilmenee myös perinteisille liiketoimintamalleille ominainen logiikka kulujen kattamisesta, hintojen suhteuttamisesta markkinoihin sekä brändin rakentamisesta.

Sosiaalinen missio ja arvot

Aiemmassa kirjallisuudessa yhteiskunnallisilla yrityksillä on esitetty olevan kaksiosainen missio, joka sisältää sosiaaliset ja taloudelliset tavoitteet (Smith ym., 2013; Bull, 2008; Stevens ym., 2015). Tämän tutkimuksen pohjalta kuitenkin näyttäisi, että yhteiskunnallisen yrityksen missio on ensisijaisesti sosiaalinen, mutta taloudelliset päämäärät ovat luonnollinen osa tätä mission edistämistä. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin taustalla vaikuttavat sosiaalinen missio ja arvot ohjaavatkin sen

toimintaa kokonaisvaltaisesti, kuten Doherty ym. (2014) ovat havainneet. Nämä on esitetty kuviossa 5 muita liiketoimintamallin elementtejä ympäröivänä renkaana, koska ne välittyvät liiketoimintamallin muiden elementtien kautta ja vaikuttavat yrityksessä tehtäviin päätöksiin, mutta eivät itsessään ole liiketoiminnan osa-alueita. Tämän tutkimuksen pohjalta sosiaalinen missio näyttääkin ohjaavan liiketoimintamallin rakentamista, käytännön toimintaa ja päätöksentekoa, ottaen samalla huomioon taloudellisen kestävyuden ja liiketoiminnan kovat puolet. Näin ollen yhteiskunnallisen liiketoiminnan viimeinen erityispiirre onkin toiminnan arvolähtöisyys.

Erityispiirre 5: Toiminnan arvolähtöisyys

Yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalinen missio ja arvot näkyvät jokaisessa liiketoimintamallin elementissä eri tavoin. Arvolupauksen kohdalla korostuu tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohderyhmän huomiointi palveluiden tuottamisessa, mikä on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Santos ym., 2015, 42), sekä arvolupauksen sisältämät yhteiskunnallisen arvонуonin aspektit (Zott ym., 2011, 1029). Samalla arvot ohjaavat tutkimuksen pohjalta yrityksen toimintaa, ainakin ideaalisti, aina asiakaskohtaamisista strategiseen päätöksentekoon. Yrityksissä punnitaan päätöksiä suhteessa sosiaalisen mission pitkän tähtäimen edistämiseen, vaikka se tarkoittaisi joskus vaikeitakin päätöksiä, esimerkiksi yksikön lopettamista. Samalla arvojen samankaltaisuus osoittautui käytännön yhteistyötoiminnan edellytykseksi, mikä tukee aiempien tutkimusten havaintoja arvojen merkityksestä (Wilson & Post, 2013; Spieth ym., 2018). Vaikuttavuuden tavoittelu kumpuaa itsessään yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalisesta missiosta ja arvoista, kun taas tuloksen kohdalla arvot näkyvät tutkimuksen pohjalta erityisesti tuloksen käyttämisessä. Yritysten tulostavoitteet ovat maltilliset, ja saavutetulla voitolla pyritään edistämään yhteiskunnallisia päämääriä, yleensä toimintaa kehittämällä. Suurin osa aiemmasta kirjallisuudesta käsittelee yrityksen taloudellista puolta sosiaalisen kanssa kilpailevana, mutta tämä tutkimus vahvistaa Agafonow'n (2015) ajatusta siitä, että liiketoiminta ja sosiaalinen missio voivat olla myös toisiaan tukevia.

Yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvässä kirjallisuudessa on nostettu esiin niiden hybridisestä luonteesta kumpuavien arvojännitteiden rooli (Siegener ym., 2018; Diochon & Anderson, 2011). Vastoin aiempaa tutkimusta, tämän tutkimuksen pohjalta

suomalaisissa yhteiskunnallisissa yrityksissä erilaisten päämäärien yhdistäminen koettiin yleisesti ottaen helpoksi ja luontevaksi, yksittäisiä tilanteita lukuun ottamatta. Aiemman kirjallisuuden luoma kuvaus yhteiskunnallisesta liiketoiminnasta ristiriitaisten arvojen värittämänä taistelutantereena oli kaukainen haastateltujen yritysten toiminnasta. Osaltaan tämä voi johtua yritysten sisäisestä konsensuksesta ja jaetusta tahtotilasta edistää yhteiskunnallisia päämääriä. Samalla haastateltujen yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminta oli rakennettu suoraan sosiaalista missiota tukevaksi, mikä saattoi vähentää erilaisten jännitteiden ilmenemistä (Moizer & Tracey, 2010).

Yhteiskunnallisten yritysten toiminta näyttääkin nivoutuvan niiden sosiaaliseen missioon ja arvoihin. Yritykset ovat perustettu sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi ja niissä vallitsee jaettu tahtotila edistää yhteisiä tavoitteita. Samalla kuitenkin aiemmasta tutkimuksesta poiketen yhteiskunnallista liiketoimintaa näyttää leimaavan myös tietynasteinen tavanomaisuus. Yritykset kohtaavat hyvin samankaltaisia haasteita kuin muutkin samojen toimialojen yritykset, ja niiden täytyy yhtäläisesti huolehtia liiketoiminnan kovista puolista toimiakseen kestävästi ja kannattavasti. Yhteiskunnallisuudesta on mahdollista luoda kilpailuetu pitkällä tähtäimellä, mutta se vaatii luottamuksen rakentamista käytännön toiminnan kautta sekä vaikuttavuudesta viestimistä.

5.2 Kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä yhteiskunnallisesta liiketoiminnasta Suomessa, sen erityispiirteistä sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tämä tutkimus on tarkastellut yhteiskunnallisten yritysten toiminnan perusteita ja kestäväen yhteiskunnallisen liiketoiminnan saavuttamisen keinoja. Yhteiskunnallisia yrityksiä on tutkittu vasta vähäisesti (Bull, 2008) ja etenkin Suomessa yhteiskunnallinen yrittäjäyys on vielä suhteellisen uusi ilmiö. Tämä tutkimus onkin osaltaan pyrkinyt laajentamaan ymmärrystä suomalaisista yhteiskunnallisista yrityksistä ja yhteiskunnallisista liiketoimintamalleista, joiden avulla voidaan tuottaa yhteiskunnallisia vaikutuksia taloudellisesti kestäväällä tavalla.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että yhteiskunnallisten yritysten hybridisestä luonteesta johtuvien haasteiden ja arvojännitteiden tunnistaminen, hallitseminen ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä on kriittistä yrityksille (Diochon & Anderson, 2011; Siegner ym., 2018). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteiskunnalliseen liiketoimintaan sisältyy moninaisia haasteita, mutta niistä huolimatta yhteiskunnalliset yritykset toimivat normaaleilla markkinoilla ja niiden toimintaan pätevät pitkälti samat lainalaisuudet ja haasteet kuin perinteisten yritysten. Ristiriitaisten arvojen ja missioiden (Smith ym., 2013) sijaan yhteiskunnallisissa yrityksissä nähtiin sosiaalisen mission ja liiketoiminnan yhteen nivominen luonnollisena ja helppona. Tämän ristiriidattomuuden taustalla vaikuttivat yrityksessä jaetut vahvat arvot sekä yhteinen tahtotila vaikuttaa sosiaaliseen ongelmaan. Tutkimus osoittaaakin, että yrityksen sisäinen konsensus sekä yhteistyökumppaneiden arvojen yhdenmukaisuus ovat keskeisessä roolissa haasteiden ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa. Samalla tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta yhteiskunnallisten liiketoimintamallien taloudellisten ja sosiaalisten päämäärien vahvasta linkittyneisyydestä (Spieth ym, 2018) ja tuo esiin niiden keskinäisen riippuvuuden.

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaa kuvaava kirjallisuus on pitkälti korostanut sen erilaisuutta perinteisistä yrityksistä (Margiono ym., 2018; Siegner ym., 2018; Wilson & Post, 2013), näin luoden kuulua erilaisten organisaatioiden ja toimintamallien välille. Sosiaalisen mission ensisijaisuudesta johtuvat erot ovat kuitenkin käytännön liiketoiminnan tasolla vähäisempiä, kuin mitä aiempi tutkimus antaa ymmärtää. Suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset toimivat myös markkinoiden ehdoilla ja pitävät huolta liiketoiminnan kovista puolista, kuten muutkin yritykset. Toimiva liiketoiminnan logiikka on ehtona myös yhteiskunnallisen yrityksen menestykselle. Tämä tutkimus osaltaan lisääkin ymmärrystä suomalaisista yhteiskunnallisista yrityksistä yhtenä yrityksenä muiden joukossa. Samalla tutkimus kuitenkin osoittaa vahvojen arvojen ja mission olevan keskeisin toiminnan ohjaaja.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Suomalaisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimus on vielä vähäistä, mutta aiheen tärkeys on nousussa, minkä vuoksi jatkotutkimus aiheesta on tarpeellista. Tämä tutkimus

on tarkastellut suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien erityispiirteitä sekä niihin sisältyviä haasteita ja mahdollisuuksia tutkimalla kahdeksaa yritystä. Olisi tärkeää löytää uudenlaisia keinoja yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan menestyksen mittaamiseen ja tuloksen seuraamiselle, sillä niiden liiketoimintamallit pyrkivät tuloksen sijaan myös yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Kuten Yunus ym. (2010, 319) ovat huomauttaneet, perinteinen osakkeenomistajan saama tuotto ei itsessään toimi yhteiskunnallisen yrityksen menestyksen mittarina. Näiden erilaisten päämäärien huomioiminen yhteiskunnallisten liiketoimintamallin arvioimisessa olisi tärkeää, ja tarvitaankin lisää työvälineitä monimuotoisemman liiketoiminnan tavoitteelliselle seuraamiselle ja kehittämiselle.

Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten laaja-alaisempi tutkimus kvantitatiivisin keinoin voisi tuoda yleistettävämpää tietoa yhteiskunnallisen yrittäjyyden menestyksen avaintekijöistä. Myös vertailututkimus suomalaisen yhteiskunnallisen yrityksen ja vastaavan ulkomaisen toimijan välillä voisi tuottaa syvällisempää ymmärrystä yhteiskunnallisten yritysten toiminnan maantieteellisistä eroista. Lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin arvojen merkittävä rooli yritysten toiminnan ohjaajana. Näiden yhteiskunnallisten yritysten arvojen toteutumisesta käytännön tasolla tarvittaisiin lisää tutkimusta, etenkin erilaisissa haastetilanteissa. Olisi mielenkiintoista tutkia, ovatko yhteiskunnalliset arvot periaatteita, joista pidetään olosuhteista huolimatta kiinni, vai ovatko vastuulliseksi ja yhteiskunnalliseksi itsensä identifioivat toimijat valmiita myymään arvonsa hankalan paikan tullen. Toisin sanoen tarvittaisiin kriittisempää tutkimusta yhteiskunnallisista yrityksistä erilaisissa konteksteissa ja elinkaaren vaiheissa.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla, mikä on eittämättä vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen. Omat valintani tutkijana aineiston keruumenetelmästä, haastateltavien valinnasta ja analyysin kohteeksi valituista teemoista ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi lopullinen tutkimus on muotoutunut. Lisäksi vähäinen kokemukseni tutkimushaastattelujen toteuttamisesta on voinut vaikuttaa kerätyn aineiston laatuun. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 189) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyykin tarkastelemaan tutkijan toimintaa eikä haastateltavien vastauksia. Olenkin pyrkinyt

edistämään tutkimuksen luotettavuutta erilaisin keinoin aineiston keruun ja analyysin aikana. Valitsin haastateltavat yritykset Suomalaisen Työn Liiton ja Arvoliiton vahvistamista yhteiskunnallisista yrityksistä, jotta ne soveltuvat ilmiön tarkasteluun. Samoin valitsin haastateltaviksi tarkoituksenmukaisesti yritysten johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Käytin teemahaastatteluissa samaa haastattelurunkoa jokaisen haastateltavan kohdalla, äänitin haastattelut haastateltavien luvalla ja litteroin aineistot sanatarkkuudella, pyrkien näin minimoimaan luotettavuusongelmat.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa suomalaisen yhteiskunnallisen yrityksen johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavien yritysten määrä on ollut pieni suhteessa yhteiskunnallisten yritysten kokonaismäärään, eivätkä tulokset siksi ole suoraan yleistettävissä kaikkiin yhteiskunnallisiin yrityksiin. On myös otettava huomioon, että haastateltavat henkilöt ovat avanneet yritysten liiketoimintaa subjektiivisista, osittain puolueellisista näkökulmistaan käsin. Haastateltavien näkökulmia ja esittämiä ajatuksia ei siksi voikaan lukea absoluuttisina totuuksina yritysten toiminnasta, vaan ne voivat sisältää myös asioiden kaunistelua tai kertomatta jättämistä. Pysin kuitenkin mahdollistamaan avoimen keskustelun myös liiketoiminnan kipupisteistä ja haasteista haastateltavien anonymiteetillä. On myös tärkeää huomata tulosten olevan sidottuja maantieteelliseen ja ajalliseen kontekstiinsa.

Tutkimuksen tulosten kattavuuteen ja luotettavuuteen vaikuttaa tutkittujen yritysten lukumäärän lisäksi aineistonkeruumenetelmä. Keräsin aineistoa ainoastaan yritysten johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä, joten huomiot esimerkiksi arvojen toteutumisesta käytännön tasolla perustuvat yksittäisten henkilöiden näkökulmiin, eivätkä siksi välttämättä kerro koko totuutta.

Lähdeluettelo

- Agafonow, A. (2015). Value creation, value capture, and value devolution: Where do social enterprises stand?. *Administration & Society*, 47 (8), 1038–1060.
- Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J. & Ricciardi, F.M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (4), 469–503.
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 268–275.
- Bull, M., & Ridley-Duff, R. (2018). Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(1–2), 195–215.
- Choi, N. & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
- Cosenz, F. & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51, 127–140.
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47, 379–389.
- Defourny, J. & Nyssens, MM. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28, 2469–2497.
- Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93-109.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Dorado, S. & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28, 69–82.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Fjeldstad, Ø. D. & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32–39.
- Grass, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos 2006. Yliopistopaino: Helsinki.
- Ikonen, H. (2017). Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Margiono, A., Zolin, R. & Chang, A. (2018). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 626–650.
- Martí, I. (2018). Transformational business models, grand challenges, and social impact. *Journal of Business Ethics*, 152, 965–976.
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (N.J.): John Wiley.
- Pearce, J. (2003). *Social enterprise in anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peattie, K. & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4 (2), 91–107.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 427–444). Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 22–56). Osuuskunta Vastapaino.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.
- Santos, F., Pache, A. C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.

- Siegner, M., Pinkse, J. & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314–1324.
- Smith, W. K., Binns, A. & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448–461.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.
- Spieth, P., Schneider, S., Clauss, T. & Eichenberg, D. (2018). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Stevens, R., Moray, N. & Bruneel, J. (2015). The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40–49.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.
- Young, D. R. & Longhofer, W. (2018) Designing the zoo. Teoksessa Young, D. R., Searing, E. A. & Brewer, C. V. (toim.) *The social enterprise zoo: A guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers* (ss.15–32). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent development and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.

WWW-sivut

Arvoliitto (2018). Yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Luettu 7.12.2018.
<http://www.arvoliitto.fi/yhteiskunnallisesta-yrittamisesta/>

Suomalaisen työn liitto (2018). Yhteiskunnallinen yritys. Luettu 5.12.2018.
<https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). Sosiaalinen yritys. Luettu 31.1.2019.
<https://tem.fi/sosiaaliset-yritykset>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Perustiedot:

- Kerro itsestäsi ja roolistasi yrityksessänne.
- Kerro hieman yrityksestänne.

Sosiaalinen missio:

- Miksi yritys on olemassa? Mitä haluatte saavuttaa toiminnallanne?
- Miksi haluatte vaikuttaa tähän asiaan/ongelmaan?
- Millaisia asioita yrityksessänne arvostetaan? Mikä on teille tärkeää?
- Miten nämä asiat näkyvät käytännössä?

Taloudelliset tavoitteet:

- Kerro toimintanne liiketoiminnallisesta puolesta.
- Miksi harjoitatte liiketoimintaa?
- Kerro taloudellisista tavoitteistanne/päämääristänne.
- Onko yhteydessä yhteiskunnallisiin tavoitteisiin? Miten?

Päätöksenteko:

- Miten olette päätyneet kyseiseen tapaan toimia?
- Kerro yrityksenne päätöksentekoprosesseista. Miten luotte pidemmän tähtäimen tavoitteet ja valitsette toimintatavat?
- Mitkä tekijät ohjaavat päätöksentekoanne?

Arvojännitteet:

- Oletteko huomanneet jännitteitä tai haasteita yrityksenne toiminnassa tai päätöksenteossa? Millaisia?
- Mistä jännitteet/haasteet ovat johtuneet? Mihin ne ovat liittyneet?
- Oletteko onnistuneet ratkaisemaan mahdolliset jännitteet? Miten?
- Ovatko ne vaikuttaneet päätöksienne tai toimintaanne? Miten?

Liite 2. Aineiston teemoittelu

<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuus taloudellisten tavoitteiden edellä • Lisävaikutusmahdollisuuksien etsiminen • Vaikuttaminen oman toiminnan kautta 	Vaikutusten maksimointi	Yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet
<ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuudet toiminnan edellytys • Vahva yhteistyö julkisen sektorin kanssa • Liiketoimintamallit rakentuvat verkostoille 	Monipuolinen yhteistyö	
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena toimia ”plussan puolella” • Kannattavuus on yksi vastuullisuuden mittari • Hinnoittelulla kriittinen rooli • Liikevoitto on välillinen keino sosiaalisen mission edistämiseksi 	Taloudellinen kannattavuus osa yhteiskuntavastuuta	
<ul style="list-style-type: none"> • Arvot ja ”isompi tarkoitus” ohjaavat käytännön toimintaa ja strategista päätöksentekoa • Kohderyhmän tarpeet ensisijaisia • Yhdenvertaisuus toiminnassa • Arvot yhteistyön taustalla 	Arvot ja sosiaalinen missio	
<ul style="list-style-type: none"> • Sama toimintaympäristö ja ”pelisäännöt” kuin muilla yrityksillä • Tukirakenteiden puute • Kilpailun vaikutukset 	Markkinoiden ehdoilla toimiminen	Yhteiskunnallisuuden haasteet ja mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnallisen yrityksen vähäinen tunnettuus • Luottamuksen ja yhteisymmärryksen rakentamisen haaste • Roolien merkitys 	Mikä yhteiskunnallinen yritys?	
<ul style="list-style-type: none"> • Maksava asiakas ja kohderyhmä voivat olla erillisiä • Kohderyhmän työllistäminen asettaa haasteita 	Asiakas-tyytyväisyys haasteena	
<ul style="list-style-type: none"> • Jokaisella toimijalla omat haasteensa, yhteiskunnalliset yritykset eivät ole poikkeus • Yhteiskunnallisuus ei riitä yksinään, vaan tarvitsee rinnalleen toimivan bisneslogiikan 	Yhteiskunnallisuudesta huolimatta tavallinen yritys	
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnallisille yrityksille tarvetta • Yhteiskunnalliset arvot nousussa • Kilpailuetu pitää rakentaa • Yhteiskunnallisuuden merkitys riippuu sidosryhmästä 	Vaikuttavuus kilpailuedun lähteenä	
<ul style="list-style-type: none"> • ”Iso kuva” ohjaa vaikeissa päätöksissä • Resursseja pyritään kohdentamaan tarkoituksenmukaisesti • Konkreettiset tavoitteet ja mittarit auttavat • Tavoitteiden yhdistäminen ollut yllättävän luonnollista • Talous asettaa puitteet toiminnalle 	Tasapainoilu tavoitteiden välillä	