

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Yhteiskunnallinen yritys

Vaihtoehto hyvinvointipalveluiden tuottajaksi

*Venla Elovaara*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma  
(210 op)

11/2020



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijät: Venla Elovaara  
Opinnäytetyön nimi: Yhteiskunnallinen yritys - vaihtoehto hyvinvointipalveluiden tuottajaksi  
Sivumäärä: 42 ja 3 liitesivua  
Työn ohjaaja: Janina Sjöstrand  
Työn tilaaja: Markus Suomi, Creve

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin näkyvyyttä sekä kuvata rahoituspolkua. Se vastaa yhteiskuntamme tarpeeseen kehittää kestäviä ratkaisuja tuottaa hyvinvointipalveluita resurssitehokkaasti. Tavoitteena on edistää yhteiskunnallista yrittäjyyttä vaihtoehtona luovilla- ja hyvinvointialoilla.

Idea opinnäytetyöhön syntyi tilaajan Creven ja yritykseni StuDisco Oy:n yhteisestä tarpeesta selvittää yksityiset rahoitusmuodot ja mitä asioita tulee tehdä, jotta rahoituksen edellytykset täyttyvät, kun tahtotilana on perustaa yhteiskunnallinen yritys. Creve toimii yritysten tukena heidän eri vaiheissansa ja tuotos tulee toiminaan apuna esimerkiksi rahoituksen suunnittelussa ja verkostoitumisen vinkkeinä.

Aineistonkeruumenetelminä käytin haastattelua ja benchmarkingia. Valitsin haastateltavat heidän ammatillisen asiantuntijuutensa perusteella. Haastattelujen teemat jaoin kolmeen kategoriaan: vaikuttavuuden asiantutijat, rahoitusverkostojen edustajat ja sijoittajat. Benchmarking kohdistui Arvoliiton Impact Startup -Boot Camp tilaisuuteen ja kokemukseeni Lissabonin Impact Hubilla, mikä on yhteistyötila yhteiskunnallisille yrityksille.

Tutkimusmenetelmistä kerätyt tulokset käsiteltiin teemoittain vertaillen ristiin. Benchmarkingin avulla saatu tieto tuki haastatteluja kokemustietona. Aineiston vastauksista voidaan päätellä, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli on yleistyvässä Suomessa, mutta liiketoimintaan liittyvien käsitteiden ymmärtäminen tuottaa haasteita, niin yrittäjillä kuin sijoittajilla. Tästä syystä hyvät ideat saattavat jäädä idea tasolle.

---

Asiasanat: Yrityssuunnittelu, vaikuttavuus, rahoitus, liiketoiminta, hyvinvointivaltio

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in NGO and Youth Work, Bachelor's Degree

---

Author: Venla Elovaara

Title: Social enterprise and impact-driven business – an alternative way to produce welfare services

Number of Pages: 42 and 3 attachment pages

Supervisor: Senior Lecturer Janina Sjöstrand

Commissioner: Senior Lecturer Markus Suomi, Creve business services for creative industries

---

The objective of this thesis was to increase the visibility of the impact-driven business or social enterprise model in Finland. It is a potential answer to the need of producing welfare services in a resource-effective way. Another aim was to promote impact-driven entrepreneurship in the field of welfare and creative industries.

The idea for this thesis arose from the common need of the thesis commissioner Creve and the author's business StuDisco Ltd. There was a need to explore private investors' viewpoints and to map the necessary measures to be considered when there is a business plan to establish an impact-driven business. Creve is a virtual service for entrepreneurs in creative industries that offers services in business planning. The product of the thesis is a digital tool to be utilized when planning funding and networking.

The methods used in this thesis were interview and benchmarking. Interviewees were chosen based on their professional competences. The interviews were divided into three categories: impact-business specialist, representative of investors' network, and investor. Benchmarking and participatory observation were carried out at an Impact Startup Boot Camp event and an Impact Hub in Lisbon, Portugal.

All results were categorised thematically and cross-analyzed. Benchmarking and participatory observation supported the interview results. The results of the study suggest that the impact-business model is trending in Finland, but the lack of awareness around the model and a related terms brings challenges for both entrepreneurs and investors, which might hinder the progress of the business.

---

Keywords: Businessplan, impact, funding, business, welfare state

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1.	JOHDANTO .....	5
2.	TILAAJANA CREVE.....	7
3.	TIETOPERUSTA.....	8
3.1	Yhteiskunnallinen yritys .....	8
3.2	Vaikuttavuuden mittaaminen.....	12
3.4	Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin lähtökohdat .....	20
4.	KEHITTÄMYSTYÖN MENETELMÄT .....	23
4.1	Teemahaastattelu .....	23
4.2	Benchmarking .....	24
4.3	Analysointimenetelmät.....	24
5.	TULOKSET JA ANALYYSIT.....	26
5.1	Vaikuttavuuden asiantuntijat .....	26
5.2	Rahoitusverkostojen edustajat .....	29
5.3	Sijoittajat.....	32
5.4	Kohti yhteiskunnallista yrittäjyyttä – verkostoitumisen pelikentät.....	34
6.	LOPPUPÄÄTELMÄT.....	37
7.	LÄHTEET .....	39
8.	HAASTATTELU .....	42
9.	LIITTEET.....	43

## 1. JOHDANTO

Vastuullisuus ja kestäväkehitys ovat vallitsevia trendejä nykypäivän yhteiskunnassa. Merkitys on kasvanut, kun sidosryhmät ja asiakkaat ovat alkaneet odottamaan liiketoiminnalta entistä vastuullisempaa toimintaa. Rantanen ja Toikko (2013, 9) mukaan sosiaalipalveluiden kehityssuuntana viime vuosikymmenen ajan on ollut tuotantorakenteiden monipuolistuminen useissa eurooppalaisissa hyvinvointivaltioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa eri liiketoimintamallien monipuolistumista hyvinvointivaltiossa, missä valtio on päätuottaja hyvinvointipalveluille.

Yksi vaihtoehto palveluiden tuottajaksi on yhteiskunnallisen yritys. Se on verrattain tuntematon ja tuore liiketoimintamuoto Suomessa, koska yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli aloitti aktiivisen rantautumisen Suomeen vuonna 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 21.6.2010 työryhmän selvittämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallia. Työryhmä ja sen neljä valmistelujaostoa edustivat laajasti valtionhallintoa, kuntasektoria, toimiala- ja työmarkkinajärjestöjä, elinkeinoelämää ja yrittäjäsektoria sekä kansalaisjärjestöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 9).

Perinteisesti kolmas- ja julkinen sektori ovat työkenttiä, minne yhteisöpedagogit valmistuvat. Yhteisöpedagogilla on kompetenssia toimia yksityisellä sektorilla yrittäjänä, joten haluan opinnäytetyölläni lisätä rohkeutta kokea yrittäjyyden varteenotettavaksi vaihtoehdoksi hyvinvointialalla ja luovilla aloilla yleisesti.

Idea yhteiskunnallisen yrityksen rahoituskentän kartoittamisesta lähti opinnäytetyötilaajani Creven ja yritykseni StuDisco Oy:n yhteisestä tarpeesta selvittää yksityiset rahoitusmuodot ja mitä tulee tehdä, jotta rahoituksen edellytykset täyttyvät, kun tahtotilana on perustaa yhteiskunnallinen yritys. StuDisco Oy on sisällöntuotanto ja koulutuspalveluita tarjoava yhteiskunnallinen yritys, joka on oman rahoituspolkunsa alussa.

Opinnäytetyössä lähden selvittämään tarvittavat toimenpiteet yhteiskunnallisen yrityksen rahoituspolun alkuvaiheeseen ja etsin verkostoja rahoituspolulla. Tuotos tulee toimi-

naan Crevellä apuna esimerkiksi rahoituksen suunnittelussa ja verkostoitumisen vinkkeinä, mikäli unelma omasta yrityksestä on syntynyt. Täten tutkimuskysymyksiksi asetettiin:

1. Mitkä kriteerit vaikuttavat yhteiskunnallisen yrityksen rahoituksen saamiseen?
2. Mistä löytää sijoittaja yhteiskunnalliselle yritykselle?

Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä liiketoimintamallin näkyvyyttä, sillä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli vastaa yhteiskuntamme tarpeeseen kehittää kestäviä ratkaisuja tuottaa hyvinvointipalveluita resurssi- ja kustannustehokkaasti.

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoite on sosiaalisen tai yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen. Tahtotila on kehittää yhteiskuntaamme ja tehdä vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta tulee mitata ja todentaa. Tämä vaihe on yksi olennaisimmista rahoituspolkua etsiessä ja palvelun myynnissä, koska kilpailussa pärjätäkseen palveluntuottajan tulee osata kertoa, miten ja miksi tarjotut ratkaisut tuottavat halutun tuloksen. (Sitra 2018, 4.)

## 2. TILAAJANA CREVE

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöntilaaajan. Kerron mikä on Creven tehtävä yrityksiä tukijana luovilla aloilla ja millä tavalla kehittämistyöni palvelee tilaajaa.

Creve on luovien alojen virtuaalinen yrityspalvelu. Creven tehtävä on tukea luovien alojen yrityksiä eri vaiheissa, esimerkiksi oman rahoituspolun suunnittelussa ja verkostoitumisessa. Creve tekee yhteistyötä luovien alojen rahoittajien kanssa ja heillä on tuntemusta eri rahoituslähteistä apurahoista ja avustuksista joukkorahoitukseen, yritys- ja kehittämis- ja kansainvälistymistukiin (Creve 2020).

Luovien alojen määrittely on monisäikeistä ja jopa hankalaa. Luovat alat muuttavat ja kehittyvät koko ajan mikä tuo haastetta määrittelylle. Eri maat määrittelevät luovan alan eritavoin. Suomessa yleinen määritelmä on liiketoiminta, joka synnyttää aineetonta arvoa, esimerkiksi tuotemerkkejä, patenteja tai tekijänoikeuksia. Tätä tulkintaa ei tule tulkita väärin, sillä luovilla aloilla syntyy myös konkreettisia ja aineellisia tuotteita, esimerkiksi grafiikkaa, taidetta ja käsitöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 9.)

Tuotos tulee toiminaan Creven toiminnassa apuna esimerkiksi asiakkaan rahoituksen suunnittelussa ja verkostoitumisen vinkkeinä.

### 3. TIETOPERUSTA

Tässä luvussa käsittelen aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet yhteiskunnallinen yritys, vaikuttavuuden mittaaminen sekä rajoitettu voitonjako ja vaikuttavuusinvestoiminen. Kerron mitkä käytännön asiat yhteiskunnallisen yrityksen perustajan tulee ottaa huomioon rahoitussuunnitelmaa laatiessa. Tämän jälkeen esittelen rahoitusinstrumentteja yhteiskunnallista vaikuttavuutta tekeville toimijoille. Luvun lopussa avaan yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin syntyminen lähtökohtia. Vaikuttavuutta tekevänä yrityksenä on hyvä ymmärtää mistä kyseinen liiketoimintamuoto on saanut alkunsa ja miksi se on luotu kolmannen sektorin rinnalle vahvistamaan hyvinvointipalveluita.

Kuten Rauhan Nobelisti Muhammad Yunus (2007, 21) sanoo kirjassaan, pystyäksemme viimeistelemään kapitalismin rakenteen täysinäiseksi tulee meidän esitellä toisenlainen liiketoimintamalli, -malli joka tunnistaa ihmisyyden moniulotteisuuden.

#### 3.1 Yhteiskunnallinen yritys

Yhteiskunnallisen yrityksen pyrkimyksenä on sosiaalisen tai yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 3). Tässä kappaleessa kerron mitä tämä liiketoimintamalli tarkoittaa sillä yhteiskunnallisilla yrityksillä on niille ominaiset arvot. Arvot ohjaavat toimintaa, mutta käsite yhteiskunnallinen yritys pitää sisällään konkreettisia toimia mitä pitää ottaa huomioon.

Tärkeää on muistaa, että yhteiskunnallinen yritys ei ole yritystoiminnan juridinen muoto, vaan liiketoiminta, jonka toiminnan tavoitteet ovat yhteiskunnallisia. Yritys saa tuottaa voittoa, mutta käyttää merkittävän osan siitä yhteiskunnallisen hyvän aikaan saamiseen kehittämällä tavoitteidensa mukaista toimintaa. Toiminta-ajatus määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen lähtökohdasta käsin. Näitä ovat päämäärä, strategia, toiminta, toimintaperiaatteet ja arvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 26.)

Suomen tavoitteena on kyseisen yritystoiminnan lisääminen ja yrittäjyyden edellytysten parantaminen sekä yhteiskunnallisten yritysten potentiaalin tunnistaminen muun muassa työllisyyden edistämisessä. Hallituksen hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi parantaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä osatyökykyisten ja muiden vaikeassa asemassa olevien työllistämiseksi. Yhteiskunnallisten yritysten haasteena on sen erityispiirteet ja – tarpeet, joita ei tunnisteta tai tunnusteta yleisissä yritystoimintaa tukevissa strategioissa ja politiikoissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 2.)

Erityispiirteiksi tunnistettiin kolme erilaista klusteria mikä yhdistää yhteiskunnallisia yrityksiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 2).

1. Erilaisia hyvinvointipalveluja tuottavat yhteiskunnalliset yritykset.
2. Johonkin yhteiskunnallisen ”ilkeän ongelman” ratkaisemiseen pyrkivät missiolähtöis vaikuttavuustoimija.
3. Filantrooppista toimintaa harjoittavat yhteiskunnalliset yrittäjät tai yritykset.

Muut yhdistävät tekijät liittyvät julkisten palvelujen markkinoitumiseen ja julkisten palvelujen tuotantomallien monipuolistumiseen. Useat yleishyödylliset yhdistykset ja säätiöt ovat omaksuneen yhteiskunnallisen yritysten liiketoimintamallin kasvavilla hyvinvointimarkkinoilla. Lisäksi kunnat, kuntayhtymät tai jokin muu julkinen toimija, ovat yhtiöittäneet joitakin palveluja tuotettavaksi yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallilla. Julkisomisteisten yhteiskunnallisten yritysten yleinen toimintakenttä on hyvinvointipalvelujen tai vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työelämään integroiviin toimintoihin liittyvillä toimialoilla. Viimeisenä mainittakoon tavanomaista liiketoimintaa harjoittavat yritykset, jotka ovat omaksuneet missiolähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin osana yritysten yhteisvastuuta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 2.)

Edellä mainitun lisäksi yhteiskunnallisia yrityksiä yhdistää osallisuutta lisäävä ja edistävä johtaminen, joka ilmenee esimerkiksi yrityksen demokraattisena päätöksentekotapoina sekä palvelujen käyttäjien ja muiden toimintaa välittömästi tai välillisesti osallistuvien toimijoiden osallisuutena yrityksen toiminaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 2).

Ollakseen uskottava toimia, yrityksen tulee kyetä osoittamaan toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 26).

## Yhteiskunnallisten yritysten määrä suomessa

Tuorein arvio yhteiskunnallisten yritysten määrästä suomessa on noin 1700 yritystä, joista puolet on sosiaali- ja terveysalan palveluja lähinnä julkisella sektorilla tuottavia yhdistyksiä. Arviossa ei välttämättä näy yhteiskunnallisia yrityksiä toimialoilta, jotka eivät olleet tarkastelun kohteena tai ovat erityisesti vaikeasti tunnistettavia nuoria kasvuhakuisia yhteiskunnallisia haasteita liiketoiminnassaan ratkaisemaan pyrkiviä yrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 20.)

Alapuolella olevissa kuvioissa on eriteltyä itseään yhteiskunnalliseksi yritykseksi määritettävien yritysten määrä sekä niiden toimialat. Yritysten määrään hahmottamisen tueksi tieto, että Suomessa oli vuonna 2018 yhteensä 359 000 toimipaikkaa (Tilastokeskus 2019).

	Sosiaalinen yritys <sup>1</sup>	YY-merkki <sup>2</sup>	Sote-yhdistykset <sup>3</sup>	Sote-säätiöt <sup>4</sup>	Uusosuuskunnat <sup>5</sup>	*Missiölähtöiset start-upit <sup>6</sup>	Yhteensä
<b>Lukumäärä</b>	<b>26</b>	<b>231</b>	<b>964</b>	<b>133</b>	<b>277</b>	<b>49</b>	<b>1 679</b>
Osakeyhtiö	19	105	-	-	-	45	169
Osuuskunta	1	12	-	-	277	1	291
Säätiö	-	48	-	133	-	-	180
Yhdistys	3	62	964	-	-	-	1 029
Muut / ei tietoja	3	4	-	-	-	3	10
<b>Liikevaihto</b>	<b>~ 9.0 milj. €</b>	<b>~ 5.200 milj. €</b>	<b>~ 500.0 milj. €</b>	<b>~ 92.0 milj. €</b>	<b>~ 38.0 milj. €</b>	<b>~ 7.5 milj. €</b>	<b>~ 5.846 milj. €</b>
> 0.2 milj. €	15 yritystä	66 yritystä	627 yhdistystä	78 säätiötä	222 yritystä <sup>7</sup>	31 yritystä	1 039
0.21–0.4 milj. €	5 yritystä	16 yritystä	60 yhdistystä	9 säätiötä	30 yritystä	6 yritystä	127
0.41–1.0 milj. €	5 yritystä	16 yritystä	69 yhdistystä	12 säätiötä	22 yritystä	6 yritystä	130
1.1–2.0 milj. €	-	34 yritystä	55 yhdistystä	16 säätiötä	2 yritystä	-	107
2.1–10.0 milj. €	1 yritystä	51 yritystä	51 yhdistystä	15 säätiötä	1 yritystä	-	119
10.1–20.0 milj. €	-	18 yritystä	4 yhdistystä	3 säätiötä	-	-	25
20.1–50 milj. €	-	19 yritystä	1 yhdistystä	-	-	-	20
50.1–100.0 milj. €	-	3 yritystä	-	-	-	-	3
< 100.0 milj. €	-	2 yritystä	-	-	-	-	3
Ei tietoja saatavilla	-	7 yritystä	-	-	-	7 yritystä	2

KUVIO 1. Yhteiskunnallisten yritysten määrä Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 21)

Sosiaalinen yritys	(1) pesulapalvelut, (2) henkilökohtaiset palvelut, (3) urheiluseurojen toiminta (4) valmistusteollisuus, (5) kiinteistöjen hoito.
Yhteiskunnallinen yritys -merkki	(1) sosiaalihuollon avo- ja (2) laitospalvelut, (3) terveyspalvelut, (4) kierrätystoimiala, (5) työllistämistoimiala.
Sote-yhdistykset	(1) asumispalvelut, (2) päivätoiminta, (3) sosiaalihuollon muut palvelut, (4) varhaiskasvatus, (5) kotipalvelut
Sote-säätiöt	(1) ikääntyneiden hoitolaitokset ja (2) palveluasuminen, (3) sosiaalihuollon avopalvelut, (4) päivä- ja työtoiminta, (5) muut laitos- ja asumispalvelut
Uusosuuskunnat	(1) työvoimanvuokraus ja -välitys, (2) sosiaalialan henkilökohtaiset avopalvelut, (3) kulttuuri, taide ja luovatoimiala, (4) liiketoiminnan kehittämis- ja tukipalvelut, (5) tutkimus- ja koulutus
Missiolähtöiset startupit	(1) ohjelmistojen suunnittelu ja -valmistus, (2) koulutus, tutkimus ja kehittäminen (3) teollinen muotoilu, (4) kone- ja prosessisuunnittelu, (5) terveyspalvelut

Kuvio 2. Yhteiskunnallisten yritysten päätoimialat Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 22)

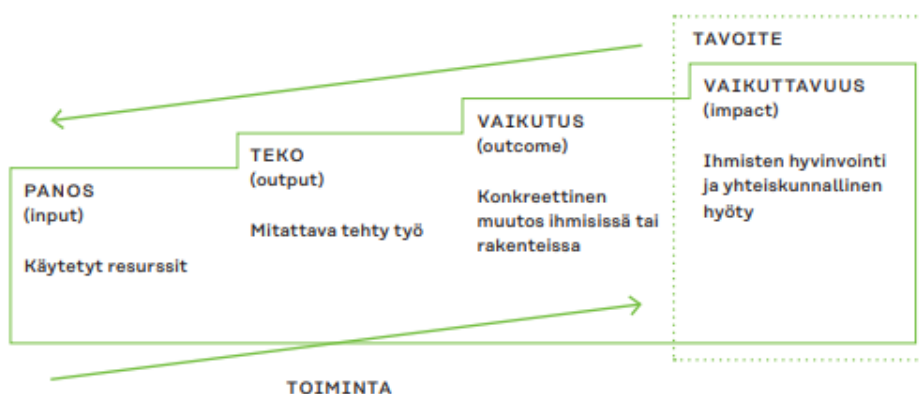
### 3.2 Vaikuttavuuden mittaaminen

Tässä kappaleessa kerron mitä vaikuttavuuden mittaaminen tarkoittaa. Tämä vaihe on yksi olennaisimmista rahoitusta hakiessa ja palvelun myynnissä, koska kilpailussa pärjätäkseen palveluntuottajan tulee osata kertoa, miten ja miksi tarjotut ratkaisut tuottavat halutun tuloksen (Sitra 2018, 4).

Yrityksen toiminnassa mitataan mm. sen taloudellisesta vaikuttavuutta yhteiskuntaan. Yleisesti yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy keskipitkällä (3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä. Mitattava onnistuminen toteutuu, kun asetettuihin konkreettisiin tavoitteisiin päästään. (Sitra 2018, 6.) Esimerkiksi laitoshoitopäivien määrän vähentyminen voi olla mittari, mistä pystytään todentamaan taloudellinen säästö kunnalle. Konkreettisten muutosten tulee olla sellaisia, että ne voidaan perustellusti johtaa yhteiskunnallisen hyödyn syntymiseen esimerkiksi yhteiskunnallisen muutoksen taustalta tunnistettuihin juurisyyihin (Sitra 2018, 6).

Vaikuttavuudesta ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää. Sitra on Vaikuttavuuden askelmerkit oppaassa lähestynyt asiaa Suomessa käytössä olevan vaikutusketjun kautta. Kansainvälisesti vaikutusketju tunnetaan iooi-menetelmänä. Kirjaimet tulee sanoista **input** (panos), **output** (tuotos), **outcome** (vaikutus) ja **impact** (vaikuttavuus). (Sitra 2018, 5.)

Seuraavalla sivulla kuvio 3 havainnollistaa vaikutusketjun portaat. Ensimmäisellä portaalla lasketaan käytettyjen resurssien määrä, esimerkiksi henkilöstökulut ja tilat. Toisella portaalla tehdään töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, tuotetaan esimerkiksi työllistymistukea työttömälle henkilölle. Kolmannella todetaan muutos ihmisessä ja/tai rakenteissa, esimerkiksi työttömän kiinnittyminen työelämään ja täten ehkäisten henkilön päätyminen resurssien näkökulmalta raskaamman tuen piiriin. Tämän jälkeen päästään vaikuttavuusportaalle. Siinä lasketaan säästöt yhteiskunnalle, koska työtön henkilö kiinnittyi työelämään pitkäaikaistyöttömyyden, laitostuen tai varhaiseläkkeen sijasta.



KUVIO 3. IROI- menetelmä, vaikutusketjuportaati (Sitra 2018, 5)

Ennen konkreettisten tekojen suunnittelua ja mittaamista kohderyhmä täytyy tunnistaa ja segmentoida. Segmentoinnin kriteerit valitaan tavoitteena olevia muutoksia ajatellen ja segmentointia käytetään resurssien johtamisen työvälineenä. Segmentointi auttaa suuntaamaan rajalliset resurssit niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Sitra 2018, 6.) Kuviossa 4 on esimerkki Vamos -palveluiden segmentoinnista ja tavoitteista.

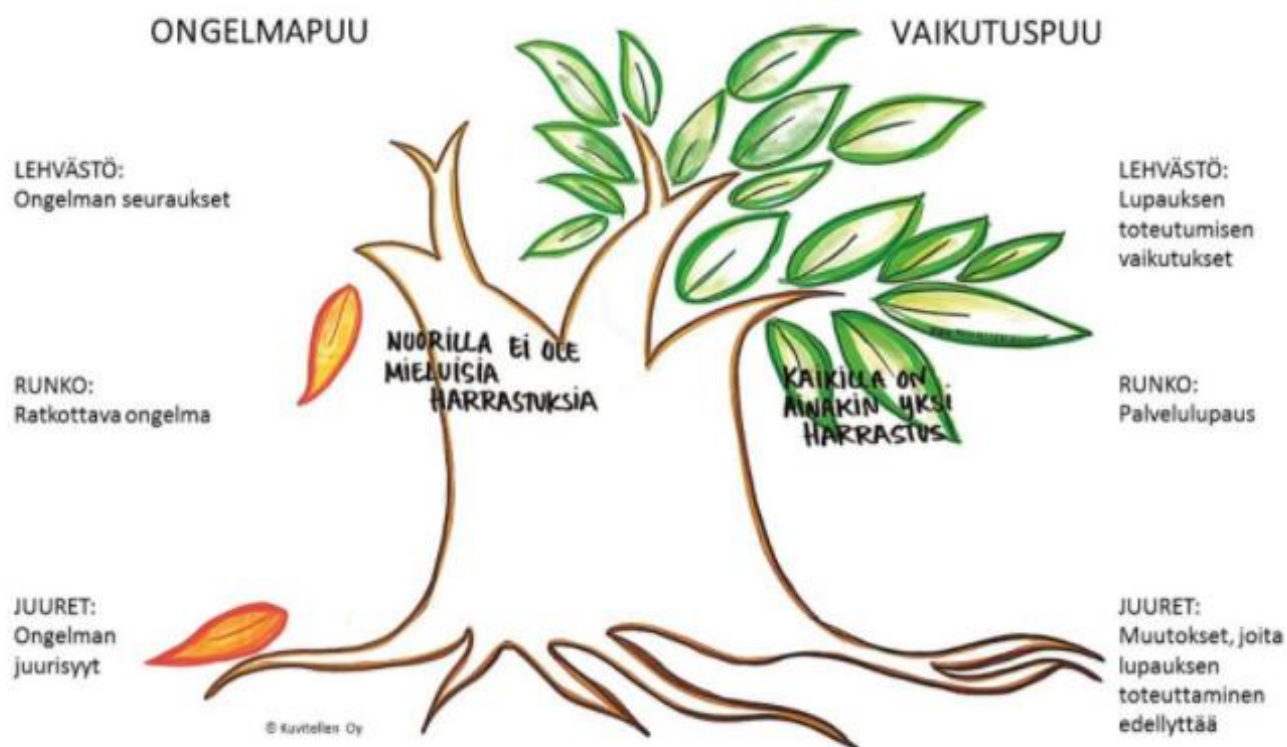
SEGMENTTI	TAVOITTEET
<p><b>a</b> Henkilöt, joilla todennäköiset mahdollisuudet siirtyä avoimille työmarkkinoille tai aloittaa opiskelu</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soveltuvan tutkinnon, työpaikan tai työkokeilupaikan löytäminen</li> <li>2. Asiakkaanvoimavarojen ja toimijuuden vahvistuminen</li> </ol>
<p><b>b</b> Henkilöt, joilla voimavarat tai kyvykkyydet eivät vielä mahdollista siirtymistä avoimille työmarkkinoille tai opiskelemaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Henkilön mahdollisuuksien paraneminen siirtymiseksi kohti työelämää <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakyky, hyvinvointi, toimijuus, elämänhallinta, usko tulevaisuuteen, pärjääminen, jne.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>c</b> Ei vielä todennäköisiä mahdollisuuksia siirtyä eteenpäin kohti avoimia työmarkkinoita tai opiskelua</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toimintakyvyn, toimijuuden ja hyvinvoinnin paraneminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muiden palveluiden käytön väheneminen</li> <li>• Asiakkaan toimijuuden löytäminen</li> </ul> </li> </ol>

KUVIO 4. Vamos -palveluiden kohderyhmä (Sitra 2018, 13)

Yrityksen toimintamallin tulee vastata seuraaviin kysymyksiin mitkä tukevat toteutusta ja tavoiteltua vaikuttavuutta (Sitra 2018, 13).

1. Mikä palvelussa takaa, että tavoitellut muutokset saadaan aikaan?
2. Mitä käytännössä tehdään: Keitä tavoitetaan ja kuinka usein? Entä miten kohde-ryhmien kanssa työskennellään?
3. Mitä resursseja (=vaikutusketjun panokset) palvelu käyttää?
4. Miten palvelu hinnoitellaan ja /tai millaisia investointeja sen käyttöönotto edellyttää?

Kuvio 5 auttaa hahmottamaan mistä lähdetään liikenteeseen ja mitä asioita tulee sanoittaa ennen mittaamista. Kysymyksiin vastataan alhaalta ylöspäin edeten juurisyistä lehvästöön.



KUVIO 5. Vaikuttavuuspuu (Vaikuttavayritys 2020)

### 3.3 Rahoitus

Tässä kappaleessa kerron mitä tarkoittaa vaikuttavuusinvestoiminen ja rajoitettu voitonjako sekä miksi yhteiskunnallisilla yrityksillä on erityinen tarve pääomasijoittajalle, jotta yhteiskunnallista hyvää tekevä palvelutuotanto saadaan käyntiin. Esittelen yleisimmät rahoitusinstrumentit mitkä sopivat erityisesti yhteiskunnallisille yrityksille.

#### **Vaikuttavuusinvestoiminen**

Keskeisin asia vaikuttavuusinvestoimisessa on, että yksityinen pääoma ei tavoittele pelkästään taloudellista tuottoa vaan myös mitattavissa olevaa yhteiskunnallista hyötyä. Yksityinen pääoma on tässä tilanteessa osa ratkaisua. Sijoittajan näkökulmasta kyse on vaikuttavuussijoittamisesta, joka on vastuullisen sijoittamisen kehittyneempi muoto. Vaikuttavuussijoittaja tavoittelee tietoisesti taloudellisen tuoton ohella etukäteen määriteltyä yhteiskunnallista hyötyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

#### **Rajoitettu voitonjako**

Mikä tahansa yritys voi teoriassa täyttää yhteiskunnallisen yrityksen arvot ja toimia vastuullisesti, mutta käytännössä yksi selkeä rajaava tekijä sijoittajan näkökulmasta on rajoitettu voitonjako. Tämä käytäntö ohjaa itseään yhteiskunnalliseksi yritykseksi kutsuvaa toimintaa. Rajoitettu voitonjako tarkoittaa sitä, että yhteisö käyttää suurimman osan voitostaan liikeideansa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjottaen sen (Suomalainentyö 2020).

#### **Tarve pääomasijoittajalle**

Yhteiskunnallista hyvää tekevät yksityiset palveluntuottajat tarvitsevat usein ulkopuolista pääomasijoittajaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b). Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Yhteiskunnalliset Yritykset Suomessa mainitut vaikeasti tunnistettavat, nuoret ja kasvuhakuiset yhteiskunnallisia haasteita liiketoiminnassaan ratkaisemaan pyrkivät yritykset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 20).

Haasteena palvelutuotannon alkuun käynnistämisesä on se, että vaikutusten hankinnassa palveluntuottajalla maksetaan vasta haluttujen ja todennettujen vaikutusten syntymisen jälkeen. Apuna tässä kohtaa toimii vaikuttavuussijoittajat, jotka voivat suunnata pääomiaan toiminnan mahdollistamiseen ja osallistua näin riskin jakamiseen yhdessä kunnan kanssa. Tällaisessa tilanteessa rahoituksena voidaan käyttää esimerkiksi tulosperusteista rahoitussopimusta, eli SIB-mallia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

### **SIB – Social Impact Bond**

SIB-rahoitus tarkoittaa tulosperustaista rahoitussopimusta. Tarkoituksena on tukea innovaatiota ja olla kolmantena osapuolena rahoittamassa hyvinvointipalvelua. Idea on, että yksityinen rahoittaja ja valtio pääsevät yhteiseen sopimukseen tuloksista, investoija rahoittaa palvelun ja saa maksun, kun yhdessä sovittuihin tuloksiin, eli vaikutuksiin on päästy. (Bernt & Wirth 2018, 2.)

Taloudellisen tuoton on oltava tarkoituksenmukaista suhteessa taloudelliseen riskiin, minkä sijoittajat ottavat. Tärkeä säästö ajatus ja näkökulma on se, että SIB-malli mahdollistaa ennakoivaa ja ehkäisevää toimintaa. Tämä puolestaan johtaa yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseen pitkällä aikavälillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

Suomessa on tällä hetkellä neljä SIB-rahastoa, joita hallinnoi FIM. Se on yksi vaikuttavuussijoitusyhtiöiden johtava toimija Pohjoismaissa. Rahastot ovat Koto-SIB, Lapset SIB, Työ-SIB, TyHy-SIB. Global Impact Investing Network (GIIN) – järjestö arvioi vaikuttavuussijoitusten maailmanlaajuisen markkina-arvon olevan huhtikuussa 2019 yli 500 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Sijoitusten markkina-arvon kasvaminen yli 8-kertaiseksi neljässä vuodessa kertoo vaikuttavuussijoitusten olleen nopeinten kasvava kestävä sijoittamisen muoto. (FIM 2020.)

## Enkelisijoittajat

Enkelisijoittaja on yksityinen varhaisessa vaiheessa liiketoimintaa sijoittava henkilö. Enkelisijoittaja käyttää sijoitukseen omaa rahaa. Tyypillisesti vaihtokauppa käydään omistussuosuksista yritykseen ja monesti enkelisijoittaja löytyy yrittäjä ystävien verkostosta tai perheen ja kavereiden keskuudesta. Enkelisijoittajan rahoitus voi olla kertaluontoinen, mikä auttaa yritystoiminnan alkuun käynnistämiseksi tai pysyvämpää tukea yrityksen haastaviin alkutaipaleen vaiheisiin. (Investopedia 2020a).

Markkinoilta löytyy paljon valmiita verkostoja ja alustoja missä yritykset ja sijoittajat kohtaavat. Suomessa enkelisijoittajia on rekisteröityneenä FIBAN:lla, joka on yksi isoimmista ja aktiivisimmista enkelisijoittajien verkostoista Euroopassa. FIBAN, eli Finnish Business Angels Network, on voittoa tavoittelematon yhdistys. Heillä on yli 650 rekisteröitynyttä jäsentä ja heidän tehtävänään on olla yhdistävä tekijä yrityksen ja enkelisijoittajan välillä. (Fiban 2020).

## Pääomasijoittajat

Pääomasijoittaja on aktiivinen ja väliaikainen kasvuomistaja, joka osallistuu ja tukee yritystä rahoituksen lisäksi myös osaamisellaan, kokemuksellaan ja verkostoillaan (Pääomasijoittajat 2020, 6). Yrityksen tulee tunnistaa ja sanoittaa tiimin osaaminen, jotta sijoittaja voi laskelmoida osaamisensa tarpeet. Kuviossa 6 näytetään esimerkkejä mitä osaamista pääomasijoittajat voivat tuoda mukanaan.



 Pääomasijoittajat

KUVIO 6. Pääomasijoittajien osaaminen (Santavirta 2020, 7)

Pääomasijoittajat jaetaan kahden tyyppisiin ryhmiin ja näiden ryhmien tehtävä on sijoittaa erivaiheessa oleviin yrityksiin. Venture Capital -sijoittaja, eli VC-sijoittaja, sijoittaa nuoriin innovatiivisiin startup yrityksiin Venture Capital – rahastoista. Yrityksen tulee pyrkiä nopeaan kansainväliseen kasvuun skaalautuvalla liiketoiminnalla, jotta VC-sijoittaja kiinnostuu yrityksestä. Heistä tulee samalla yrityksen vähemmistöomistaja. (Pääomasijoittajat 2020, 6.)

Toinen ryhmä on Buyout-sijoittaja. He sijoittavat pääomasijoitusrahastoista sijoituksia vakiintuneempiin kasvuyrityksiin. Liiketoiminnalla pitää olla liikevaihtoa ja potentiaalia kasvaa. Buyout-sijoittajat ovat valtaosin enemmistöomistajia, mutta markkinoilla toimii myös Growth-sijoittajia, jotka tekevät vähemmistöomistajuuksia. (Pääomasijoittajat 2020, 6.)



KUVIO 7. Venture Capital ja Buyout & Growth kuvaus (Santavirta 2020, 4)

### **Impact laina**

Pankin myöntämä laina, joka tunnistaa kestävä kehityksen, tarjoten lainaajalle pienemmän koron mitä enemmän vaikuttavuutta syntyy. Yleensä tällaisia lainoja myönnetään pienille- ja keskikokoisille yrityksille kannustamaan suurempaa yhteiskunnallista vaikutusta. Tämän tyylinen laina saattaa vaatia taloudellista tukea muilta tahoilta mahdollistaakseen alhaisen koron. (Circular Economy 2020.)

### **Vihreälaina**

Vihreälaina on joukkolainan muoto millä rahoitetaan hankkeita, jotka tuottavat ympäristöllistä ja/tai ilmastollista hyötyä. Vihreän lainan – kriteerit koskevat lainalla rahoittavaa hanketta, ei koko yhtiötä. (Taaleri Varainhoito 2020, 26.)

### **Mikrolaina**

Pankin myöntämä laina, joka tukee erityisesti työttömiä ja vähätuloisia henkilöitä tai ryhmiä, joilla ei muuten mahdollistaa taloudellista tukea toiminnan aloittamiseksi. Mikrolainan tavoitteena voimaannuttaa ja antaa mahdollisuus olla omavarainen. (Investopedia 2020b.)

### 3.4 Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin lähtökohdat

Tässä kappaleessa kerron mistä lähtökohdista yhteiskunnalliseen yrityksen liiketoimintamalli on syntynyt. Vaikuttavuutta tekevänä yrityksenä on hyvä tietää taustat, koska ymmärtääksemme nykypäivää meidän tulee tuntea historia.

Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa, on vahva julkinen terveydenhuolto järjestelmä. Nykyisen palvelurakenteen monipuolisuus on osin järjestöjen toiminnan ansioita, esimerkiksi neuvolatoiminta. Perinteisesti sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat tuottaneet palveluita, joita julkinen sektori ei ole tuottanut ja vastanneet näin syntyneisiin tarpeisiin esimerkiksi mielenterveyspalveluiden järjestämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 22.)

Kolmasektori on hyvä vaihtoehto hyvinvointipalveluiden tuottajana, mutta sillä on omat ominaiset haasteensa ja rakenteelliset heikkoudet. Esimerkiksi järjestöjen rahoitus pohjautuu monesti lahjoitusvaroihin yksityisiltä tahoilta ja organisaatiolta tai valtion avustuksiin. Jos jokin näistä tahoista vähentää rahoittamistaan, hyvä työ loppuu. Monet järjestöjen toiminnanjohtajat toteavat, että heillä ei ole tarpeeksi varoja tarvittaviin resursseihin. Järjestöillä on mahdollisuus tuottaa tukea vain tiettyyn pisteeseen asti. Jatkuva ja säännöllinen rahoituksen etsiminen käyttää henkilökunnan energiaa, kun heidän pitäisi suunnitella kasvua ja skaalautumista. Tästä syystä ei ole yllätys, että sosiaalisia ongelmia vastaan taistelu ei tuota tulosta. Järjestöt tekevät hyvää ja tärkeää työtä, mutta niiden varaan ei voida laskea sosiaalisten ongelmien ratkaisemista. Järjestön perusrakenne ja toimintamalli tekee sen mahdottomaksi. (Yunus 2007, 10–11.)

Perustelut yhteiskunnallisen liiketoimintamallin jalkauttamiseen Suomeen oli arviot tarpeesta ja kiinnostuksesta yrittäjiksi aikovien, olemassa olevien yritysten ja järjestöjen keskuudessa, sillä voittoa tuottaessaan liiketoimintamalli takaa palveluiden kehittämisen rahoituksen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 9).

## **Bangladeshista maailmalle**

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli ei ole syntynyt tyhjästä, vaan Rauhan Nobelisti Muhammad Yunuksen 31 vuoden kokemuksesta taistelua köyhyyttä vastaan. Ensin Bangladeshissa ja sen jälkeen ympäri maailmaa. (Yunus 2007, 43.)

Modernin kapitalismin syntyminen 300 vuotta sitten on mahdollistanut materiaalisen kehittymisen vauhdilla mitä emme olleet aikaisemmin nähneet. Neuvostoliiton hajoamisesta lähtien, vapaat markkinat ovat pyyhkaisseet maapallon ympäri. Vapaiden markkinoiden juuret vievät Kiinaan, Etelä Aasian, isoon osaan Etelä-Amerikkaa, Itäistä Eurooppaan ja Venäjällä. Vapaat markkinat tekevät monia asioita oikein, sillä jos katsomme Länsi Eurooppaa ja Pohjois-Amerikkaa, huomaamme todisteita vauraudesta esimerkiksi teknologiainnovaatioiden, tieteellisen kehityksen sekä koulutus- ja sosiaaliekonomisessa kehitymisessä. (Yunus 2007, 3.)

Vaurauden maailmassa on kolikon toinen puoli. Puolet maailman ihmisistä elää kahdella dollarilla päivässä samaan aikaan, kun melkein miljardi ihmistä elää alle dollarilla päivässä (Yunus 2007, 3). Jotta köyhyysrajalla elävät saisivat mahdollisuuden nostaa itse itsensä ylös köyhyydestä tarkoittaa se sitä, että pitää poistaa institutionaaliset rajat, jotka olemme asettaneet. Säännöt ja lait, joiden takia köyhiä kohdellaan kuin heillä ei olisi identiteettiä. (Yunus 2007, 49).

Huolimatta vapaiden markkinoiden negatiivisista vaikutuksista Yunus tukee globalisaation ideaa vapaiden markkinoiden leviämisestä yli valtiorajojen. Näin mahdollistetaan kaupankäynti valtioiden välillä, pääoman vaihto ja valtioiden tavoittelu saada kansainvälisiä yrityksiä maahan. Globalisaation perusliiketoimintaperiaate tuottaa enemmän hyötyjä köyhälle kuin mikään muu vaihtoehto, mutta ilman kunnon valvontaa ja ohjenuoria, globalisaatiolla on potentiaalia olla tuhoisa yhteiskunnallemme. (Yunus 2007, 5.)

Suomessa olemme tottuneet hyvinvointivaltion tuottamiin palveluihin, eli siihen, että valtio järjestää hyvinvointipalvelut kansalaisilleen. Globaalilta näkökulmalta hyvinvointipalveluiden tuottajien monipuolistuminen on ollut todellisuutta jo pitkään, sillä jo väkiluku tekee valtiontuottamien palveluiden järjestämisen haastavaksi (Yunus 2007, 8). Kuten

esimerkiksi Bangladesh, mistä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli sai alkunsa, on yksi maailman tiheimmin asutuista valtioista. Siellä asuu 165 miljoonaa ihmistä pinta-alaltaan noin puolikkaan suomen kokoisessa maassa (Globalista 2020). Jokaisen maan ja sen tilanteen kohdalla tuleekin aina tarkastella keinot ja mittarit erikseen, sekä suhteuttaa mittaaminen kohdemaalle ominaisista näkökulmista, ajanhengen ja sen hetken tuoreimman teorian tiedon mukaan.

Näistä lähtökohdista syntyi vuonna 2005 termi ja liiketoimintamalli Social Business, yhteiskunnallinen yritys. Rauhan Nobelisti Muhammad Yunus tapasi silloin Groupe Danone toimitusjohtajana toimineen Frank Richboudin ja he alkoivat tekemään yhteistyötä Bangladeshin ravinto-ongelman ratkaisemiseksi. (Yunus 2007, xi.)

#### 4. KEHITTÄMYSTYÖN MENETELMÄT

Tässä luvussa kerron mitä menetelmiä käytin saadakseni tietoa kehittämistyötä varten. Käytän opinnäytetyössä kahta erilaista menetelmää, haastattelu ja benchmarking. Haastattelut vaikuttivat eniten lopputulokseen ja tuotokseen. Aineiston keruun mahdollistamiseksi vuorovaikutus eri verkostojen ja rahoitusalan ammattilaisten kanssa oli tärkeää. Haastattelut tukivat tuotoksen sisällön rajaamista ja antoivat tietoa kentän haasteista.

##### 4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sopi kehittämistyöhöni, koska haastattelulla saadaan helposti syvälistä tietoa yksilön näkemyksistä, kun haastateltava pystyy vapaasti kertomaan haluamansa. Haastattelu on myös yksi käytetyimmistä tavoista kerätä tietoa ja sopii kehittämistehtävien tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelu on toimiva keino silloin kun halutaan kerätä aineistoa missä tarvitsee saada uusia näkökulmia esiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Haastateltavan valinta pitää tehdä siten, että se tukee tutkimusongelmaa ja haastateltavalla on joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevaa asiantuntemusta tai omakohtaista kokemusta (Vilkkä 2015).

Haastattelu voi kestää tunteja tai vain kymmeniä minuutteja. Haastattelijan tehtävänä on suunnitella, ohjata ja motivoida haastattelutilanteessa. Haastattelut on hyvä äänittää, jotta haastatteliija voi tarkkailla haastateltavaa. Äänite litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi ja välillä äänitettä kuunnellessa voi kuulla uusin korvin mitä haastateltava sanoi ja joskus merkitykset on luettava ns. rivien välistä. Mikäli vastausten sisällöllä on merkitys, litteroidaan se yleiskielisemmin kuin tarkasteltaessa tarkemmin käytettyjä sanoja, jolloin litteroinnin on oltava sanatarkka. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

## 4.2 Benchmarking

Toinen tutkimusmenetelmä on benchmarking, koska se on hyvä tapa saada tietoa, jolla pystyy täydentämään kehittämistyötä. Benchmarking on prosessi, joka koostuu vaiheista. Ensimmäisenä on määriteltävä kohteet, joita halutaan tutkia ja sen jälkeen pohditaan mitä me teemme ja miten he tekevät. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä lopputuloksena haluamme tietää kuinka omat heikkoudet käännetään voitoksi. Lopuksi opittua sovelletaan ja otetaan käyttöön omaan toimintaan. (Tuominen 2011, 12.)

Valitsin tämän menetelmän, koska se antaa mahdollisuuden kokemustietoon. Benchmarking on keino oppia paremmilta ja soveltaa opittua omassa organisaatiossa (Tuominen 2011, 3–8). Tavoitteenani oli käyttää benchmarkingin menetelmää vertailemalla alan toimijoita Arvoliiton Impact Startup Boot Camp -tilaisuudessa elokuussa 2020 ja Impact Hubissa Lissabonissa, Portugalissa keväällä 2020. Impact Hub on kansainvälinen yhteistyötila yhteiskunnallisille yrityksille.

## 4.3 Analysointimenetelmät

Valitsin viisi haastateltavaa heidän ammatillisen asiantuntemuksensa perusteella. Rajasin haastateltavat kolmeen kategoriaan: vaikuttavuuden asiantutijat, rahoitusverkostojen edustajat ja sijoittajat. Toteutin teemahaastattelut verkkopuhelun välityksellä. Haastatteluihin varattiin 1 h -1,5 h. Haastattelun alussa kerroin haastateltavalle, että minulla on valmiit kysymykset, mutta jos keskustelu ottaa mielenkiintoisen suunnan, se voi edetä siihen. Valmiit kysymykset toimivat haastattelun rytmittäjänä ja muistilistana tärkeimmistä aiheista mitä minun tuli selvittää.

Ensimmäisen kahden haastattelun aikana kirjoitin muistiinpanot käsin keskustelun edessä ja kirjoitin ne puhtaaksi heti haastattelun jälkeen. En kokenut tarpeelliseksi tallentaa keskusteluja. Loput kolme haastattelua äänitin. Painavin merkitys vastauksissa oli sisällöllä, joten litteroin äänitetyt haastattelut yleiskielisemmin, mutta sitaatit litteroin sa-

natarkasti. Koottuani vastaukset merkkasin kysymyspatteristooni haastateltavien nimi-kirjaimet, jotta pystyin erottamaan mitkä kysymykset ovat toteutuneet yhteneväisesti, erikseen tai ei ollenkaan.

Benchmarkingin toteutin osallistavana havainnointina. Osallistuin Arvoliiton Impact Startup – Boot Camp tilaisuuteen. Havainnoin eri alojen toimijoita, joita osallistui tapahtumaan keskustelemalla heidän kanssaan ja kuuntelemalla heidän esityksiään sekä toteutin tehtäviä liittyen yhteiskunnallisen yrityksen perustamisen alkuvaiheeseen.

Toinen benchmarking oli tarkoitus toteuttaa osallistavana havainnointina Portugalin Lisabonissa Impact Hubilla. Siellä järjestetään esimerkiksi verkostoitumistapahtumia ja työpajoja. Tarkoituksena oli tutustua eri toimijoihin, kartoittaa vaikuttavuusinvestoijia, selvittää vaiheet mitä kansainväliset Impact Startup – yritykset ovat toteuttaneet perustamisvaiheessa sekä kuulla haasteista mitä he ovat kohdanneet. Benchmarking ei toteutunut odotetusti, koska Covid-19 pandemia aiheutti liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset koko Portugaliin vierailuni ajaksi.

## 5. TULOKSET JA ANALYYSIT

Tässä luvussa esittelen ja analysoin tutkimusaineistoni tulokset. Käsittelen asiat kolmen kategorian mukaisesti: vaikuttavuuden asiantutijat, rahoitusverkostojen edustajat ja sijoittajat. Tutkimusmenetelmistä kerätyt tulokset käsittelin vertaillen kategorioita ristiin ja nostamalla esiin teemat mitkä toistuivat haastatteluissa. Benchmarkingin avulla täydensin haastatteluista kerättyä tietoa. Tutkimustulokset peilautuvat tietoperustaan ja ovat perusteluina tuotokselleni.

Avoimuus, asian tärkeys, ajankohtaisuus ja yhteisöllisyys tuli esiin jokaisen haastateltavan kanssa. Haastatteluhetket onnistuivat lyhyellä varoitusajalla, mikä auttoi tutkimustyötäni. Haastatteluissa koin haastavaksi pysyä tarkkaan aiheessa ja aikataulussa, sillä jokaisen kanssa oli inspiroivaa ja mielenkiintoista keskustella aiheesta ja ilmiöstä sen ympärillä.

En voi yleistää, että tutkimustulokseni kertoisi kaikista haasteista ja kaikkea informaatiota mitä aiheeseen liittyy. Aineistoni ei ole määrällisesti kovin suuri ja se on pintaraapaisu aiheesta. Tuotokseni kohderyhmää ja sisältöä ajatellen sain riittävän ja asiantuntevan tiedon kehittämistyötäni varten.

### 5.1 Vaikuttavuuden asiantuntijat

Ensimmäinen tehtävä oli perehtyä vaikuttavuusinvestointiin ja käsitteeseen yhteiskunnallinen yritys. Tavoite oli selvittää kuinka yleinen ja tunnettu kyseinen liiketoimintamalli suomessa on ja kohtaavatko toimijat erityisiä haasteita.

Ensimmäinen haastateltava oli Mika Pyykkö, Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskuksen johtaja. Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus on perustettu tammikuussa 2020. Pyyköllä on pitkä työhistoria Sitralla, joten hänellä on laaja työkokemus asian saralla ja hän tekee töitä SIB-rahoitusmallin parissa. Haastattelu toteutui 20.05.2020 etänä Microsoft Teams videopuhelun välityksellä. Haastattelu kesti 1h 30min.

Toinen haastateltava kategoriaan liittyen oli Arvoliiton toimitusjohtaja Kimmo Lipponen. Hän on tehnyt töitä yritys vastuullisen parissa 90-luvun puolivälistä saakka. Haastattelu

toteutui 26.05.2020 etänä Microsoft Teams videopuhelun välityksellä. Haastattelun kesto oli 1 h.

Kysymysrunko (ks. Liite 1.) on yhtenäinen kummassakin haastattelussa. Analysoidessani tuloksia merkkasin toteutuneet kysymykset haastateltavan nimimerkeillä ja vertasin vastauksia toisiinsa, sekä toisiin kategorioihin. Muut haastattelun aikana syntyneet kysymykset ja vastaukset nostan esiin, mikäli ne ovat tuotoksen sisällön kannalta merkittäviä.

Yksi yhteneväisistä kysymyksistä liittyi englanninkielisen termin haasteeseen. Englanniksi yhteiskunnallinen yritys on social enterprise tai social business riippuen tilanteesta. Suora käänös tästä on sosiaalinen yritys, minkä olen havainnut aiheuttavan sekaannusta. Sosiaalinen yritys -termi määritellään Suomen laissa sosiaalisista yrityksistä. Laki määrittää liiketoiminnan toimintoja. Kysymykseni Pyykölle ja Lipposelle oli, tuleeko vastaan tilanteita, missä nämä menevät sekaisin? Mikä on sosiaalinen yritys termin historia? Miksi se on otettu käyttöön lakipykälän nimeksi?

Kumpikin vahvisti vastauksillaan havaintoni. Termin käyttö aiheuttaa hämmennystä. Kimmo Lipponen selvensi minulle, että sosiaalinen yritys on yhteiskunnallisen yrityksen alaluokka. Termi on lakipykälää laadittaessa otettu käyttöön eri syistä kuin mitä yhteiskunnallisen yrityksen määritelmällä tarkoitetaan. Sen käyttämiseen liiketoimintaa määrittävänä tekijänä ja lakipykälän nimenä ei ole mitään yksittäistä tai erityistä syytä, muuta kuin käänöstyö. Mika Pyykkö mainitsi, että lakipykälän olemassaoloa kannattaa seurata päivitysten varalta.

Pyykön kanssa keskustelimme termeistä laajemmin ja hän toi esiin sanat *Impact driven business*, mikä on uusin käyttöön otettu kansainvälinen termi kuvaamaan yhteiskunnallista yritystä. Kummankin haastateltavan kanssa nousi esiin pohdinta, että voimmeko nykypäivänä erottaa yrityksiä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi ja yrityksiksi. Pyykkö lainatakseeni: "Termin ei pitäisi määrittää tekeekö yritys hyvää vai ei. Kyseessä on loppupeleissä se, että haluaako ratkaista ongelmaa vai olla osa ongelmaa."

Pyyköltä tarkensin tietoa mihin toimialoihin osaamiskeskuksen toiminta/tuki keskittyy. Vastaus oli, että kaikki toimialat. Kunhan haluaa tehdä hyvää ja täyttää tehtävän yhteiskunnan kehittämisen näkökulmasta. Toimialojen laajuus vahvistui käytännössä benchmarkingissa Arvoliiton Impact Startup – Boot campilla sekä keskustelussa Kimmo Lipposen kanssa. Esimerkkinä yritykset, jotka valittiin Boot campilta jatkoon Arvoliiton Impact Startup – kiihdyttämöön:

- Urasprintti -valmennus – BearIT
- Uuras – Y-säätiö
- Rekrytointialusta – Invalidisäätiö, Live palvelut
- Maahanmuuttajien tuettu työllistyminen – Nuorten ystävät Palvelut OY
- Tuetun keikkatyön malli – ESKOT ry

Selvitin yhteiskunnallisten yritysten haasteita rahoituksen näkökulmasta kysymällä kummaltakin haastateltavalta, kuinka he ovat kokeneet, että vaikuttavuusinvestoiminen/yhteiskunnallinen yrittäjyys on otettu vastaan Suomessa. Tietoperustaan peilaten sain samat havainnot, että ei niin isosti ja hyvin. Tahoilla on vaikea ymmärtää mitä apua ulkopuolinen sijoittaja tuo mukanaan. Käytännön haasteina nousi esiin, että yritykset eivät ole sijoitusvalmiita ja eivät halua sijoittajia mukaan tai liiketoimintamalli on säätiö/järjestö, jolloin sijoittajan raha ei voi olla yksi rahoitusinstrumenteista.

Tietoperustassa mainittu tottuminen hyvinvointivaltion tehtävään ainoana palveluntuottajana nousi esiin haastatteluissa esiin yhteiskunnallisten yritysten haasteena. Olemme tottuneet, että hyvinvointia järjestetään verorahoilla, niin ei nähdä miksi tällainen toiminta on tarpeellista ja mitä aukkoa yhteiskunnallinen yritys lähtee täyttämään. Pyykkö mainitsi, että merkkejä heräämisestä on alkanut näkyä. Erityisesti ehkäisevän työn edistämiseksi muita vaihtoehtoja tulee kehittää, jotta korjaavassa työssä ei olisi niin paljon kuluja.

Lopuksi tarkensin Pyyköltä, kuinka ison organisaation tulee olla, jotta vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus ottaa vakavasti yhteydenoton. Organisaation koolla ei ole merkitystä, mutta olennainen asia on, että vaikuttamisosamiskeskus tulee mukaan kuvioihin

kun kaupunki/kunta ottaa yhteyttä. Pienikin yhteiskunnallinen yritys voi hankkia kaupungin yhteistyötahokseen, jonka jälkeen kaupunki lähestyy vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskusta esimerkiksi SIB-rahoitusmalliin liittyvissä asioissa.

## 5.2 Rahoitusverkostojen edustajat

Tämän kappaleen kategoriassa käsittelen rahoitusverkostojen edustajien haastattelut. Haastateltavana oli pääsijoittajaverkosto Pääomasijoittajat RY:n toimitusjohtaja Pia Santavirta ja enkelisijoittajaverkosto FIBAN:n toimitusjohtaja Amel Gaily. Käytin samaa tekniikkaa analysoinnissa kuin edellisessä kategoriassa. Kysymysrunko (ks. Liite 2.) oli yhtenäinen kummassakin haastattelussa. Tavoitteena oli tutustua aiheeseen sijoittajien näkökulmasta sekä selvittää kuinka sijoittaja ja yritys kohtaa toisensa.

Amel Gailyn haastattelu toteutui 1.10.2020 Microsoft Teams verkkopuhelun välityksellä. Haastattelun kesto oli 1 h. Pia Santavirran haastattelu toteutui 2.1.2020 Microsoft Teams verkkopuhelun välityksellä. Haastatteluun oli varattu yksi tunti, mutta lopullinen kesto oli 1 h 50 minuuttia, sillä keskustelua syntyi paljon. Haastattelu oli mahdollista lopettaa siihen varattuun aikaan, mutta kumpikin osapuoli halusi jatkaa keskustelua.

Lämmittely kysymyksenä kysyin enkelisijoittajaverkoston edustajalta Amel Gailytä mitä termiä, yhteiskunnallinen yritys, Impact business vai Impact driven business, he käyttävät toiminnassaan. Vastaus oli Impact business, koska heidän virallinen työkielensä on englanti.

Tämän jälkeen lähdin perehtymään asiaan syvemmin. Kysyin kummaltakin taholta esittääkö rajoitettu voitonjako sijoittajaa sijoittamasta yritykseen ja mihin toimialoihin heidän jäsenensä ovat sijoittaneet. Santavirta nosti esiin, että esimerkiksi päiväkotien ja lastenkotien kohdalla ongelma yhteiskunnallisessa keskustelussa on se, että saako toiminta tuottaa voittoa. Pääomasijoittaja voi sijoittaa ainoastaan yrityksiin mitkä tuottavat voittoa, sillä he sijoittavat ammattimaisesti rahastoista, joiden tulee tuottaa. Esteenä voi olla myös se, että toiminta ei ole laajennettavissa kansainvälisesti tai toimija ei edes halua kasvaa.

Gailyn mukaan enkelisijoittajien kohdalla tilanne on ei ole niin sidottu. He käyttävät omaa rahaa sijoituksissaan, jolloin he eivät ole tilivelvollisia muille tahoille. Enkelisijoittajalla voi olla sosiaalinen missio, tahtotila tehdä hyvää ja kannattavaa toimintaa, jolloin voiton saaminen ei ole päätavoite.

FIBAN on huhtikuussa lisännyt impact-liitännäisen kysymyksen hakemussivuilleen, missä kysytään mihin YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitteista yritys pyrkii vaikuttamaan. Tämä työkalu auttaa tunnistamaan vaikuttavuutta tekevät yritykset ja helpottaa oikean enkelisijoittajan ja yrityksen kohtaamista.

Vastaus toimialoista oli yhteneväinen edellisen kategorian kanssa, eli kaikki toimialat voi olla sijoituskohteena. Positiivisena haasteena Gailyn mukaan on se, että monia yrityksiä on vaikea laittaa nykypäivänä raameihin. Esimerkkinä hän nosti Gubbe yrityksen, mikä on samaan aikaan sosiaalipalvelu, impact yritys, teknologia yritys ja kuluttajatuote. Tulevaisuudessa voittavat innovaatiot ovat sitä, että ollaan lokeron ulkopuolella ja yhdistetään eri toimialoja.

Kysyin havaintoja siitä, miten sijoittajat nykypäivänä suhtautuvat yhteiskunnallisiin yrityksiin ja niihin sijoittamisesta. Vaikuttavuus on osana sijoituspäätöstä nykypäivänä. FIBAN:n tilastoissa asia näkyy konkreettisesti kiertotaloutta harjoittavien yrityksiin tehdyistä sijoituksista. Ensimmäiset isot massat alkavat näkyä ja asia alkaa muuttua normaallimmaksi Suomessa. Gailyn kokemus on, että vuosina 2018–2019 ollut huomattavissa ryöppy tietoisuudessa ja puheissa alkoi kuulumaan impact business, mutta käsitettä määritellään omilla tavoillaan. Yhteiskunnalliset yritykset on koettu irrallisina ja ne sekoittuvat herkästi hyväntekeväisyysjärjestöihin.

Kansainvälinen benchmarking Lissabonissa vahvistaa tätä. Siellä huomasin yhteiskunnallisen yritysten ja sijoittaja verkostojen olevan laajat. Impact Hub sijaitsee turismin, toisinsanoen näkyvyyden, näkökulmalta erittäin keskeisellä paikalla LX-factoryn yhteydessä. Ehdin korona pandemian takia osallistumaan vain yhteen verkostoitumistapahtumaa, mutta jo siellä tapasin kymmeniä yrityksiä ja vastaan tuli sijoittajaverkoston edustaja missä on erityisesti vaikuttavuusinvestoijia.

Santavirta mainitsi pääomasijoittajille toteutetun kyselyn vuosina 2017 ja 2019 missä selvitettiin, onko pääomasijoittajat kiinnostuneita lisäämään vaikuttavuussijoittamista. Kyselystä todettiin, että tahtotila on kasvanut. Hän toivoisi, että yhteiskunnallisia yrityksiä olisi enemmän. Yritysten alkuja näkyy, mutta niiltä puuttuu liiketoimintamalli. Ajatellaan pienesti ja puuttuu yrittäjäyyskokemus. Upea idea jää toteuttamatta, koska ei saada kaupallistettua palvelua. Santavirran sanoin ”Yhteiskunnallisuus ja siihen liittyvät hienot aloitteet pitää osata kaupallistaa, jotta sitä voi viedä eteenpäin.”

Kaupallistamista ja sijoittajien läsnäoloa ei tule pelätä. Vaikuttavuussijoittaja sijoittaa yrityksen toimintaan ja on osa ratkaisua, jotta toimintaa saadaan kehitettyä eteenpäin. Kosin Gailyn ja Santavirran vinkit, kuinka tuoda oma idea ja yritystoiminta esiin sijoittajalle. Esittelen asiat listana.

- Pyri luomaan suhteita yllättäviin paikkoihin, että pääsee oman viiter ryhmän ulkopuolelle.
- Kaikilla, eli tiimillä ja sijoittajalla pitää olla selkeä sävel ja avoin keskustelu siitä mihin yritys on menossa.
- Tunnista toimitko paikallisesti vai tuleeko yrityksestä ketju tai rakennatko esimerkiksi teknologia yhtiötä, milloin palvelua voi monistaa moneen paikkaan.
- Liiketoimintamallin pitää olla skaalautuva.
- Luo realistinen käsitys paljonko rahaa tarvitaan ja mihin sitä käytetään.

VC-sijoittajan keskimääräiset sijoitussummat:

- 400 000 € yrityksellä on todella hyvä idea ja ”autotalli firma”.
  - 600 000 € yrityksellä on vähän näyttöä, asiakaskuntaa ja kansainväliset on ovet avattu.
  - 2,5 miljoonaa € Varmuudella kansainvälisille markkinoille kasvamassa.
  - 10 000 000 miljoona kansainväliset VC-sijoittajat.
- Muista, että suomalaiset sijoittajat ovat verkostoituneet kansainvälisiin sijoittajiin, ja heidän tehtävä on ohjata toimintaa eteenpäin.
  - Selvitä kilpailijat ja sano kuinka teet paremmin kuin he.
  - Investor deck, eli sijoittajalle suunnatun presentaation tulee olla sijoittajien ammattikieleen sopiva ja pukea heille sopivaan formaattiin. Ongelma on, että hakemus ja lähestymisyritys ei kohtaa sijoittajaa. Puhutaan sijoittajan kanssa niin sanotusti eri kieltä, jolloin sijoittajan on vaikea tietää mitä häneltä halutaan.

- Sisällöltään laadukas investor deck tarkoittaa, että olet valmistautunut ja miettinyt asiat läpi.
- Sanoita tiimin osaaminen, jotta sijoittaja tietää miten voi auttaa käytännön tehtävissä. Ei ole negatiivinen asia sanoittaa tiimin heikkoudet ja puuttuvalenkki.
- Mitatkaa yrityksen vaikuttavuutta alusta lähtien. Rahoitusmaailma muuttuu siihen suuntaan, että EU-rahast ja kotimaiset rahat suuntautuu sellaisiin yrityksiin, joka tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Jos voit alusta asti näyttää, että näin on tehty, on se iso etu rahoitusmarkkinoilla. Olet kärki joukoissa, jos vaikuttavuuden voi osoittaa.
- Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella voi muuttaa maailmaa. Miksi ei tekisi asiaa isosti. Mieti mitä vaihtoehtoja polullasi voisi olla.
- Älä lannistu, jos aikasi ei ole vielä. Saatat olla edellä aikaasi.

### 5.3 Sijoittajat

Tutkimusaineiston sijoittajan näkökulmalta keräsin haastattelemalla Monttu Ventures sijoitus- ja kehitysyrityksen perustajaa, hallituksen jäsentä ja entistä toimitusjohtajaa Mika Pohjolaa. Monttu Venturesin missio on auttaa varhaisen vaiheen startup yrityksiä, joilla on linkki Turun korkeakouluihin. Esimerkiksi siellä opiskelleet, ovat edelleen opiskelijoita tai toimivat tutkijoina. Tavoitteena heillä on paikallisen startup ekosysteemin kehittäminen.

Haastattelu oli alun perin suunniteltu toteutumaan kasvotusten Turussa. Haastateltavan pyynnöstä haastattelu toteutettiin Google Meet-verkkopuhelun välityksellä. Haastattelu tehtiin 30.09.2020. Haastattelun kesto oli 1 h. Haastattelun tavoitteena oli selvittää sijoittajan näkökulmasta yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia ja mihin asioihin sijoittaja kiinnittää yhteiskunnallisessa yrityksessä huomioita, kun pohtivat yritykseen sijoittamista.

Kysymysten runko (ks. Liite 3.) kohdennettiin sijoittajan näkökulmaan sisältäen samoja kysymyksiä kuin muut haastattelut. Analysoinnissa käytin samaa tekniikkaa kuin edellisissä kategoriassa.

Ensin selvitin, kuinka heidän toimintansa erottuu VC- ja pääomasijoittajasta. Mikko Pohjola kuvaili toiminnan olevan lähempänä enkelisijoittajaa, mutta he ovat riskiä ottavampia. Toimijat heillä ovat probono tekijöitä ja varat käytetään mission edistämiseen, joten toiminnassa on järjestö tyyppistä henkeä. Sijoituspäätökset tehdään taloudellisin perustein ja he sijoittavat kasvuyrityksiin. Sijoitussummaksi on määritetty 25 000 €. Se on pääomalaina, missä on optio konvertoida pääomalaina osakkeiksi. Osakemäärä määritty konversio vaiheessa. Tavoitteena heillä on konvertoida varsinaisella ensimmäisellä sijoituskierroksella sen hetken valuaation, eli yrityksen arvon mukaan.

Monttu Ventures sijoittaa kaikkiin toimialoihin. Pohjola mainitsi kolme kynnyskysymystä mitä toimijan kannattaa pohtia liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ja rahoituspolkua rakentaessaan.

1. Onko toimia-ala sellainen, että on kasvua. Laajemmalle alueelle kuin suomelle.
2. Onko yrityksellä kasvumahdollisuutta.
3. Onko yrityksellä kasvuhaluja.

Kysyin Pohjolalta milloin hän on ensimmäisen kerran kuullut yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallista. Hänen muistikuvansa asiasta ulottuu vuoteen 2016, jolloin asia alkoi näyttäytymään Slush-tapahtumassa, mikä on vuosittain järjestetty Startup-toimijoiden verkostoitumistapahtuma. Sosiaalisen yrityksen termi on hänelle tutumpi.

Selvitin mitä haasteita sijoittaja näkee rajoitetussa voitonjaossa. Pohjolan mukaan lähtökohtana on se, että rajoitettu voitonjako ja sen määritelmä ei estä olemasta kasvua haluava yritys. Kynnyskysymykseen *onko yrityksellä kasvumahdollisuutta* peilaten tämä ei ole este. Sijoittajalle tulee avata mitä rajoitettu voitonjako heidän kohdallansa tarkoittaa. Esimerkiksi, jos kriteerinä on se, että 50 % voitosta menee aina liiketoiminnan kehittämiseen siinä vaiheessa, kun yritys alkaa maksamaan voittoa, eli omistajille tulee tuloja. Niin sijoittajalle tämä tarkoittaa sitä, että puolet sijoituksen palautumispotentialista tulee käyttää liiketoiminnan kehittämiseen ja vain puolet tulee voittoina. Yksinkertaistettuna tämä saattaa olla este, sillä tuottoprosentin tulee olla kaksinkertainen sijoittajalle, jos puolet menee aina yritykselle. Tästä syystä tulee tunnistaa oma toiminta ja kartoittaa vaikuttavuusinvestoijat, kenellä taloudellinen tuotto ei ole ainoa kriteeri.

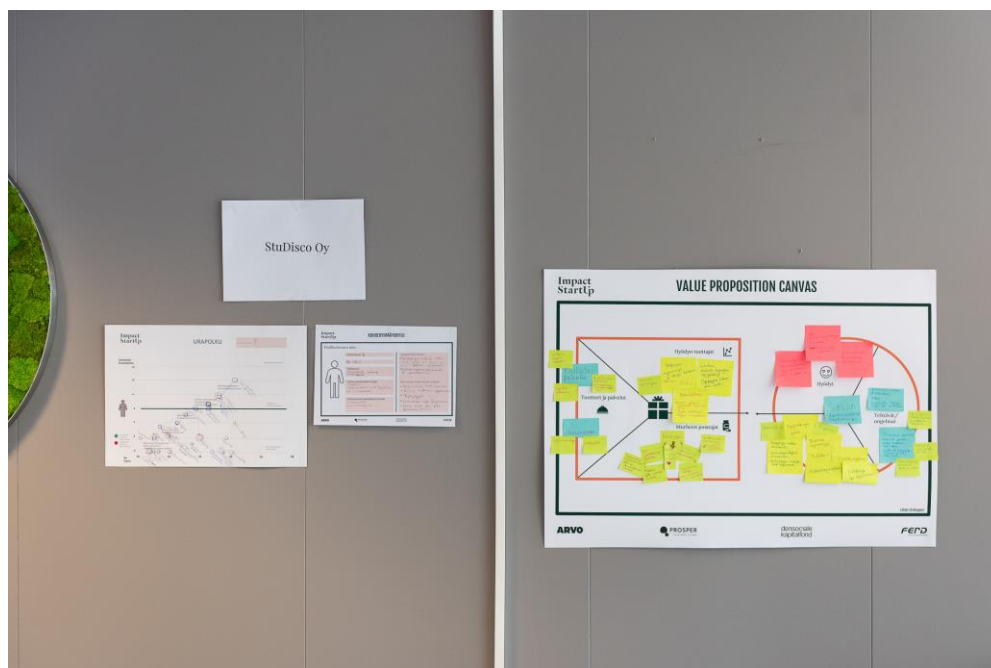
Vinkkinä yrityksen perustajille Pohjola korosti saman asian mitä Santavirta ja minkä tietoperusta tuo esiin, eli vaikuttavuuden mittaaminen. Se erottaa yrityksen ja yhteiskunnallisen yrityksen.

#### 5.4 Kohti yhteiskunnallista yrittäjyyttä – verkostoitumisen pelikentät

Verkostoituminen on olennainen asia yritystoimintaa aloittaessa. Benchmarking vahvistaa Amel Gailyn vinkin suhteiden luomisesta yllättäviin paikkoihin, että pääsee oman vii-teryhmän ulkopuolelle.

#### **Impact Startup kiihdyttämö -Arvoliitto.**

Osallistuin Arvoliiton Impact Startup – Boot Camp tilaisuuteen. Havainnoin ja keskustelin eri toimijoiden kanssa. Toteutin tehtäviä liittyen yhteiskunnallisen yrityksen perustamisen alkuvaiheeseen. Yksi tehtävistä (ks. Kuvio 8.) oli arvolupaustaulu ja asiakkaan urapolkuvaiheet. Vasemmalla olevassa taulussa pohdittiin henkilön urapolkua ja kohtia missä se voi katketa. Pohdinta aloitettiin rajaamalla kohderyhmä. Urapolun aloitus merkataan kohtaan mistä määritetty kohderyhmä aloittaa, jonka jälkeen mietitään vaiheita missä ja mistä syystä kohderyhmä saattaa tipahtaa syrjäytymisriskiin. Tämän avulla pystyy hahmottamaan vaikuttavuutta ja käytettyjä resursseja. Oikealla olevassa kuvassa työstettiin toiminnan arvolupaus miettimällä ensin ongelmat ja tehtävä yhteiskunnassa. Tämän jälkeen mietittiin hyödyn tuottajat ja murheen poistaja, jonka jälkeen täytettiin tuotteet ja palvelut kohta.



KUVIO 8. StuDisco Oy arvolupaus taulu (Lempinen 2020)

Erilaisten taulujen täyttäminen on yritystoiminnan suunnittelussa erittäin yleinen käytäntö. Yritys kiihdyttämöt käyttävät tauluja työkaluina valmentaessaan yrityksiä. Se auttaa hahmottamaan omaa toimintaa. Kokemukseni on, että oma liiketoimintasuunnitelma on kirkastunut ja selkeytynyt joka kerta, kun esimerkin kaltainen taulu on täytetty. Tärkeää on osata kiteyttää oma idea muutama lauseeseen, jotta potentiaaliselle asiakkaalle tai sijoittajalle pystyy esittämään toimintansa selkeästi.

### **Impact Hub – Lissabon.**

Suomessa ja kansainvälisesti löytyy monia yhteistyötiloja. Tilojen idea on saada eri toimijat verkostoitumaan keskenään kohtaamalla toisensa työpäivän aikana ja sen jälkeen tapahtumissa. Vietin kevään 2020 Portugalissa, Lissabonissa mistä vuokrasin paikan Impact Hubilta. Impact Hub on kansainvälinen vaikuttavuutta tekevien toimijoiden verkostoa ja heillä on toimitiloja yhteensä 101 ympäri maailmaa (Impact Hub 2020).

Yhteistyötilat ovat mielestäni loistava paikka löytää tukea, niin kanssa toimijoilta kuin asiantuntijoilta. Uskon kokemukseni tämän tyyllisissä työympäristöissä vieneen liiketoimintaamme eteenpäin. Hiljainen tieto ja kokemus mitä kuulee esimerkiksi Impact Hubilla

järjestetyissä yhteisöluonailla on korvaamatonta. Luennot ja koulutukset kertovat faktan ja opettavat tietoperustaa, mutta verkostotapahtumat ja yhdessä oleminen muiden kanssa toimijoiden kanssa mielestäni kasvattaa itseluottamusta yrittäjänä sekä pakottaa esittelemään oman ideansa uudestaan ja uudestaan, jolloin idea kirkastuu ja oma hissi-puhe kehittyy. Kansainvälinen ympäristö mahdollistaa kielitaidon kehittymisen, jolloin englanninkielinen materiaali ainakin puheisiin syntyy automaattisesti.

## 6. LOPPUPÄÄTELMÄT

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli on kasvamassa suomessa, mutta kentällä kohdataan käytännön ongelmia. Tutkimustyötäni tehdessä haasteiksi korostui termit ja käsitteet sekä toistaiseksi vähäinen tunnettavuus. Yrityksen ja vaikuttavuussijoittajan tulee löytää yhteinen kieli ja tavoittaa toisensa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää mitkä kriteerit vaikuttavat yhteiskunnallisen yrityksen rahoituksen saamiseen ja mistä löytää sijoittaja yhteiskunnalliselle yritykselle. Näihin kysymyksiin etsin vastauksia valitsemillani menetelmillä, jotka olivat haastattelut ja benchmarking. Tavoitteena oli kerätä tietoa, jonka perusteella tehdä tuotos tilaajalleni Crevelle. Tuotoksen päätehtävä on toimia apuna esimerkiksi rahoituksen suunnittelussa ja verkostoitumisen vinkkeinä, mikäli unelma omasta yrityksestä on syntynyt.

Tuloksena sain tietoa, että vaikuttavuuden mittaaminen on olennaisin tekijä yhteiskunnalliselle yritykselle. Tätä tukee tietoperusta sekä jokainen haastattelu. Ilman mittaamista ja todennettuja hyötyjä yhteiskunnalle ei yritys kykene toimimaan yhteiskunnallisen yrityksen viitekehäyksessä uskottavasti. Yritystoimintaan lähtiessä kannattaa ottaa huomioon, että englanti on Suomessa virallinen työkieli nykypäivänä monella taholla. Sen ei tarvitse olla oma työkieli, mutta siihen kannattaa valmistautua. Verkostoitutumien rahoittajien kanssa, niin suomessa kuin kansainvälisesti saattaa vaatia sen, että materiaalien tulee olla englanniksi.

Tuotoksena syntyi digitaalinen opetustyöväline, missä on ohjeita vaikuttavuuden mittaamiseen, investor deckin tekemiseen sekä tietoa yhteiskunnallisen yrityksen ja sijoittajien verkostostoista.

Kuten analyysissa mainitsin, tämä oli vasta pintaraapaisu aiheeseen. Seuraavaksi pitäisi tehdä laajempi kartoitus sijoittajaverkostojen ja yhteiskunnallisten yritysten keskuudessa. Tulisi tutkia tarkemmin juuri syitä miksi eri tahot eivät vielä ole ottaneet yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminta mallia käyttöön sekä löytää ratkaisua tunnettavuuden lisäämiseksi vaihtoehtona tuottaa hyvinvointipalveluita.

## **Tilaajan palaute**

Tilaajalle on lähetetty arvioitavaksi 16.11.2020 klo 11.38 luonnosvaiheessa ollut työ tiukan aikataulun takia. Tiedostonimi työlle, mikä tilaajalle lähetettiin on Versio\_16.11.2020 päivä\_luonnos\_opinnäytetyö\_venla elovaara. Luonnosvaiheessa olevasta työstä puuttui materiaalit otsikko 5.1 alkaen.

Palaute versioon minkä tilaajana on lukenut ja arvoinut:

Työ tällaisenaan ei palvele tilaajaa juuri missään määrin ja lähtee sivuraiteelle jo otsikosta lähtien. Yhteiskunnallisen yrityksen rahoituspolku jää kuvaamatta, vaikka työssä on tuotu esiin sinällään oikeita elementtejä.

## 7. LÄHTEET

Bernt, Christian & Wirth, Manuel 2018. Market, metrics, moral: The Social Impact Bond as an emerging social policy instrument. Artikkel. Viitattu 14.11.2020. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0016718518300253?to-ken=AD264408121F3D92D0F8FA351888BF2D807ABFCAAE6AB9E6EBFF7AA8299D0D3755377AAC45B56304B4B40B0321308618>

Circular Economy 2020. Impact Loan. Viitattu 25.10.2020. <https://www.ce-guide.org/Strategies-and-examples/Finance/Impact-loan>.

Creve 2020. Rahoitus. Viitattu 14.11.2020. <https://www.creve.fi/rahoitus/>

Fiban 2020. About Fiban. Viitattu 25.10.2020. <https://fiban.org/about/>

FIM 2020. Vaikuttavuussijoittaminen – Tulevaisuuden kestäviä sijoituksia? Viitattu 10.11.2020. <https://www.fim.com/fi/vastuullisuus-ja-vaikuttavuus/vaikuttavuus/>

Globalista 2020. Bangladesh. Viitattu 20.10.2020. <https://www.globalis.fi/Maat/bangladesh>

Impact Hub 2020. Welcome to Impact Hub Lisbon. Viitattu 17.11.2020. <https://lisbon.impacthub.net/>

Investopedia 2020a. Angel investor. Viitattu 25.10.2020. <https://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>

Investopedia 2020b. What is Microfinance. Viitattu 25.10.2020. <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>

Kuluttajaliitto 2020. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 14.11.2020. <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>

Lempinen, Markku 2020. Kuva-arkisto Impact Startup. Ei julkaistu.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pääomasijoittajat 2020. Pääomasijoitusalan markkinakatsaus ja tie ulos koronavaikeuksista. Viitattu 14.11.2020. <https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/P%C3%A4%C3%A4omasijoittajat-ry-Markkinakatsaus.pdf>

Rantanen & Toikko 2013. Social values, societal entrepreneurship attitudes and entrepreneurial intention of young people in the Finnish welfare state. Poznan yliopisto. Teknologian laitos. Artikkelit. Viitattu 25.10.2020. [https://www.ebr.edu.pl/pub/2013\\_1\\_7.pdf](https://www.ebr.edu.pl/pub/2013_1_7.pdf)

Santavirta, Pia 2020. Pääomasijoittajat startup- ja kasvuyritysten kasvukumppaneina. Viitattu 16.11.2020. [file:///C:/Users/Venla/Downloads/20200928\\_Kauppalehden%20Kasvat%20kiertue%20Santavirta%20Turku%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Venla/Downloads/20200928_Kauppalehden%20Kasvat%20kiertue%20Santavirta%20Turku%20(2).pdf)

Sitra 2018. Sitran selvityksiä 130. Vaikuttavuuden askelmerkit. Viitattu 14.11.2020. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Suomalainentyö 2020. Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt. Viitattu 14.11.2020. <https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>

Taaleri Varainhoito 2020. Taaleri Impakti -erikoisrahoitusrahasto. Viitattu 25.10.2020. [https://www.taalerivarainhoito.com/download\\_file/view\\_inline/1945](https://www.taalerivarainhoito.com/download_file/view_inline/1945)

Tilastokeskus 2019. Palvelualoilla mitattava kasvu henkilöstön määrässä vuonna 2018. Viitattu 20.10.2020. [https://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr\\_2018\\_2019-12-23\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr_2018_2019-12-23_tie_001_fi.html)

Tuominen, Kari 2011. Benchmarking Pähkinässä: Näin Benchmarking-tutkimus Toimii. Turku: Benchmarking Ltd Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Julkaisu 4/2011. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Luovat alat. Toimialaraportti. Viitattu 14.11.2020. [http://luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file\\_attachment/get/Luovat\\_alat\\_20132022.pdf?attachment\\_id=1025](http://luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/Luovat_alat_20132022.pdf?attachment_id=1025)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Yhteiskunnalliset yritykset suomessa. Väliraportti. Viitattu 14.11.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/16385793/Yhteiskunnalliset+yrietykset+Suomessa+-v%C3%A4liraportti/79e0745a-8bc4-19bd-524e-4f20a8e6118f/Yhteiskunnalliset+yrietykset+Suomessa+-v%C3%A4liraportti.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a. Työelämä. Yhteiskunnalliset yritykset suomessa. Julkaisu. Viitattu 14.11.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM\\_2020\\_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b. Vaikuttavuusinvestoiminen. Viitattu 14.11.2020. <https://tem.fi/vaikuttavuusinvestoiminen>

Vaikuttavayritys 2020. Vaikuttavuuspuu – Näin jäsenät ratkaistavan ongelman ja tavoiteltavat muutokset. Viitattu 14.11.2020. <https://vaikuttavayritys.fi/kerro-se-vaikutuspuulla/>

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. (4 painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Yunus, Muhammad 2007. Creating a world without poverty (1. painos). USA: United States by PublicAffairs.

## 8. HAASTATTELU

*Kaikki haastattelut toteutti Venla Elovaara*

Mika Pyykkö. Johtaja Vaikuttavuusinvestoimis osaamiskeskus. 20.05.2020, verkkopuhelu.

Kimmo Lipponen. Toimitusjohtaja Arvoliitto. 26.05.2020, verkkopuhelu.

Mikko Pohjola. Perustaja, hallituksen jäsen, ent. toimitusjohtaja Monttu Ventures.  
30.09.2020, verkkopuhelu.

Amel Gaily. Toimitusjohtaja FIBAN. 1.10.2020, verkkopuhelu.

Pia Santavirta. Toimitusjohtaja 2.10.2020, verkkopuhelu.

## 9. LIITTEET

### Liite 1: Vaikuttavuuden asiantutijhaastattelurunko

**Haastattelurunko: vaikuttavuuden asiantutijat**

**Tavoite:**

- Perehtyä vaikuttavuusinvestointiin ja käsitteeseen yhteiskunnallinen yritys.
- Selvittää kuinka yleinen ja tunnettu kyseinen liiketoimintamalli suomessa on ja kohtaavatko toimijat erityisiä haasteita.

**Haastateltavat:**

Mika Pyykkö. Johtaja Vaikuttavuusinvestoimisosaamiskeskus. 20.05.2020, verkkopuhelu. Kimmo Lipponen. Toimitusjohtaja Arvoliiitto. 26.05.2020, verkkopuhelu.

Icebreaker kysymys: Millainen suhde sinulla on sanaan vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus?  
Icebreaker kysymys: Kerro omin sanoin mitä yhteiskunnallinen yritys tarkoittaa.

**Taustaa**

1. Mistä ja milloin kaikki alkoi? Koska vaikuttamisinvestointi rantautui Suomeen? (MP, KL)
2. Käsitteiden haasteet: englanniksi Social enterprise > suora käännös = sosiaalinen yritys. Tarkoittaa käytännössä yhteiskunnallinen yritys. Tuleeko vastaan tilanteita, että nämä menevät sekaisin? Mikä on sosiaalinen yritys termin historia? Miksi se on otettu käyttöön lakipykälän nimeksi? (MP, KL)
3. Mihin toimialoihin osaamiskeskuksen toiminta/tuki keskittyy? (MP) / Mihin toimialoihin arvoliiton tuki/toiminta keskittyy?
4. Kuinka iso organisaation täytyy olla, jotta otatte vakavasti? (MP)
5. Kuinka ketterästi tahonne toimii, jos yhteistyö mahdollisuus todetaan? Liittyen siihen, että yleisesti ottaen julkisen palvelun rahoitus tms. byrokratia on hidasta ja yritysmaailma taas nopeaa. Yhteiskunnallinen yritys tasapainottelee siinä välissä.
6. Mitä keinoja teillä on yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyden lisäämiseksi? (MP)

**Investointi**

7. Kuinka olette kokeneet, että vaikuttavuusinvestoiminen/yhteiskunnallinen yrittäjyys on otettu vastaan Suomessa? (MP) (KL)
8. Sib ja muut yleinen rahoitusmalli suomessa. Onko suomessa yksityisiä sijoittajia vai meneekö suomalaiset yhteiskunnalliset yritykset etsimään ulkomailta sijoittajia? (MP)
9. Onko Suomessa olemassa alustaa/verkostoa missä nämä tahot kohtaavat ja löytävän toisensa? Mistä löytää impakti sijoittajia. (MP) (KL)

**Vaikuttamistyö**

10. Mikä on teidän päätavoitteenne tavoite tällaisen liiketoimintamallin suosion kasvattamiseksi.
11. Miksi sinä uskot, että tällainen liiketoiminta malli on hyvä ratkaisu muiden sektorien lisäksi
12. Miksi valtio usko, että tällainen liiketoiminta malli on hyvä ratkaisu muiden sektorien lisäksi.
13. Onko teillä business enkeli verkostoa suomessa?

## Liite 2: Rahoitusverkostojen edustajat haastattelurunko

Haastattelurunko: rahoitusverkostojen edustajat

Tavoite:

- Tutustua aiheeseen sijoittajien näkökulmasta.
- Selvittää kuinka sijoittaja ja yritys kohtaa toisensa.

Haastateltavat:

Amel Gaily. Toimitusjohtaja FIBAN. 20.05.2020, verkkopuhelu.

Pia Santavirta. Toimitusjohtaja Pääomasijoittajat ry. 26.05.2020, verkkopuhelu.

1. Mitä termiä käytät suomessa: Yhteiskunnallinen yritys, Impact business, Impact driven business. (AG)
2. Kuinka impact investment näkyy teidän toiminnassanne? (AG)
3. Koska olet ensimmäisen kerran kuullut yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallista ja missä?
4. Estääkö rajoitettu voitonjako sijoittajia sijoittamasta yritykseen? (AG, PS)
5. Onko yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli mielestäsi toimiva ratkaisu perinteisen kolmannen- ja julkisen sektorin lisäksi hyvinvointialoilla? (PS)
6. Mitataanko sitä, kuinka paljon sijoittajat sijoittavat yhteiskunnallisiin yrityksiin? (AG)
7. Kuinka paljon prosentuaalisesti teidän tahonne sijoittajat ovat sijoittaneet yhteiskunnallisiin yrityksiin?
8. Mitkä toimialat ovat olleet sijoitus kohteena? (PS, AG)
9. Miten mielestäsi suomessa sijoittajat suhtautuvat nykypäivänä yhteiskunnallisiin yrityksiin ja niihin sijoittamisesta? (AG, PS)
10. Oletko huomannut muutosta viimeisen 5–10 vuoden aikana? (AG, PS)
11. Millaista muutosta?
12. Onko Suomessa olemassa alustaa/verkostoa missä nämä tahot kohtaavat ja löytävän toisensa?
13. Esimerkkejä kohtaamis paikoista. (AG)
14. Mitä erityistä yhteiskunnallisen yrityksen tulee ottaa mielestäsi huomioon rahoituskierrokselle lähtiessä? (PS)
15. Mitä haasteita olet huomannut yhteiskunnallisilla yrityksillä olevan, kun lähtevät etsimään rahoitusta sijoittajien keskuudessa? (AG)
16. Lopuksi vinkkejä on yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyden lisäämiseksi sijoittajille ja yleisesti maailmalle. (AG, PS)

### Liite 3: Sijoittajat haastattelurunko

#### Haastattelurunko: sijoittajat

##### Tavoite:

- Selvittää sijoittajan näkökulmasta yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia.
- Selvittää mihin asioihin sijoittaja kiinnittää huomioita, kun pohtivat yritykseen sijoittamista.

##### Haastateltavat:

Mikko Pohjola. Perustaja, hallituksen jäsen, ent. toimitusjohtaja Monttu Ventures. 20.05.2020, verkkopuhelu.

1. Mitä tahoa edustat? (MP)
2. Mihin eri toimialoihin olette sijoittaneet? (MP)
3. Onko sinun mielestäsi yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli hyvä asia ja toimiva yritysmuoto? Perustelut? (PM)
4. Koska olet ensimmäisen kerran kuullut tällaisesta liiketoimintamallista ja missä? (MP)
5. Mitä termiä käytät Suomessa: yhteiskunnallinen yritys, impact business vai impact driven business?
6. Onko yhteiskunnallinen liiketoimintamalli mielestäsi toimiva ratkaisu perinteisen kolmannen- ja julkisensektorin lisäksi? Perustelut?
7. Kuinka montaa kertaa teille on tullut vastaan yhteiskunnallinen yritys, joka hakee rahoitusta? (MP)
8. Oletteko koskaan sijoittanut yhteiskunnallisiin yrityksiin? Mikä on esteenä jos, ette? (MP)
9. Miten mielestäsi Suomessa sijoittajat suhtautuvat nykypäivänä yhteiskunnallisiin yrityksiin ja niihin sijoittamisesta? (MP) Entä globaalisti? Onko näissä mielestäsi eroja?
10. Oletko huomannut asenteiden muuttuvan viimeisen 10 vuoden aikana?
  - a. Entä nyt vuonna 2020, kun Covid-19 muutti maailman tilannetta?
  - b. Onko oma asenteesi yhteiskunnallisia yrityksiä ja sen liiketoimintamallia kohtaan sijoittajana muuttunut viimeisen 10vuoden aikana?
11. Koetko, että tämä on kasvava liiketoimintamuoto Suomessa? (MP)
12. Tiedätkö onko Suomessa olemassa alustaa/verkostoa missä nämä tahot kohtaavat ja löytävän toisensa? (MP) Missä/Mistä?
13. Mitä erityistä yhteiskunnallisen yrityksen tulee ottaa mielestäsi huomioon rahoituskierrokselle lähtiessä?
14. Mitä haasteita olet huomannut tai ajattelet yhteiskunnallisilla yrityksillä olevan, kun lähtevät etsimään rahoitusta?(MP)
15. Lopuksi vinkkejä on yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyden lisäämiseksi sijoittajille ja yleisesti maailmalle. (MP)