



Laajentumisstrategia Ahjon Sepät -konseptille: Miten voittoa tavoitteleva yritys voi lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Irina Kuha

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Master-opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä Irina Kuha
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Laajentumisstrategia Ahjon Sepät -konseptille: Miten voittoa tavoitteleva yritys voi lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuutta
Sivu- ja liitesivumäärä 95 + 2
<p>Nyky-yhteiskunnassa toimintaympäristö ja monet yhteiskunnalliset haasteet ovat monimutkaisia. Kaupalliset yritykset eivät välttämättä näe mielekkäänä tai halua osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen, mikä avaa yhteiskunnallisille yrityksille liiketoiminnan mahdollisuuksia. Paikallisesti haasteisiin vastaaminen saattaa onnistua yksittäiseltä toimijalta. Haluttaessa laajentaa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa yksittäinen toimija ei usein saavuta menestystä, vaan avuksi tarvitaan yleensä eri sektoreiden välistä yhteistyötä ja toimialat ylittäviä verkostoja.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on keravalainen kamppailusali Ahjo Training Center. Yrityksen pääasiallinen toiminta on monipuolisena kamppailulajien harjoittelu- ja valmennuskeskuksena toimiminen. Yrittäjien toiminta on vahvasti arvopohjaista. Erityispiirteenä on valmentajaverkosto, joka koostuu pääasiassa puoliammattilaisista ja vapaaehtoisista valmentajista. Yrittäjät ovat kehittäneet nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen tähtäävän konseptin, josta on saatu lupaavia tuloksia. Heidän tahtotilanaan on laajentaa konseptin toteutus koko maan kattavaksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyö tavoitteena oli selvittää, miten kaupallinen yritys pystyy laajentamaan yhteiskunnallisesti vaikuttavaa konseptia. Opinnäytetyön tuloksena syntyi nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen tähtäävän konseptin laajentumisstrategia. Koska yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa vaikuttavuuden osoittamisella on suuri merkitys, osana opinnäytetyötä esitellään myös konseptin vaikuttavuuden mallinnus.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdyttiin yhteiskunnallisen yrittämisen erityispiirteisiin, vaikuttavuuden laajentumisstrategioihin sekä laajentumista edistäviin yrityksen sisäisiin tekijöihin. SCALERS-malli ohjaa tunnistamaan laajentumisen kannalta ratkaisevat yrityksen sisäiset tekijät sekä auttaa määrittelemään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sopivaa laajentumistapaa valittaessa.</p> <p>Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa empiirinen osuus toteutettiin asiantuntijahaastatteluilla. Strategiaa varten tehtiin yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen toimintaympäristöön, laajennettavaan konseptiin sekä itse yritykseen liittyvä kartoituksia. Niiden hyötynä yritykselle on, strategian lähtökohtien määrittelyn lisäksi, syventynyt ymmärrys toimintaympäristöstä sekä oman ydinosaamisen kirkastuminen vahvuuksineen ja kehityskohteineen.</p> <p>Opinnäytetyön aihepiirillä sekä tutkimuksella on yhteiskunnallista merkitystä, koska nuorten syrjäytyminen on yhteiskunnallisesti merkittävä ongelma. Yksilötasolla jokainen syrjäytynyt nuori on liikaa. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen strategian toteuttaminen on rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle. Strategia voi toimia mallina kaupallisille yrityksille, jotka haluavat pääliiketoimintansa lisäksi toteuttaa ja laajentaa yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa.</p>
Asiasanat laajentumisstrategia, yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Nuorten syrjäytyminen.....	2
1.3	Toimeksiantaja ja Ahjon Sepät -konsepti.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	4
2	Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja laajentumisstrategiat	5
2.1	Yhteiskunnallinen yrittäjyys	5
2.2	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisstrategiat	8
2.2.1	Levittäminen	11
2.2.2	Liittoutuminen	13
2.2.3	Yhteiskunnallinen franchising.....	15
2.2.4	Haarautuminen	15
2.3	Laajentumisen ajurit	16
3	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentuminen.....	18
3.1	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen laajentuminen	18
3.2	SCALERS-malli eli laajentumista edistävät tekijät	21
3.3	Haasteita laajentumisen eri vaiheissa	26
3.4	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen viitekehys	27
4	Sidosryhmät ja vaikuttavuuden mallintaminen	30
4.1	Sidosryhmät, niiden luokittelu ja analyysi	30
4.2	Sektorirajat ylittävät ja sidosryhmien väliset kumppanuudet	32
4.3	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ja mallintaminen	34
5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	39
6	Tutkimuksen toteutus	40
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	40
6.2	Tutkimusmenetelmät	42
6.3	Tiedonkeruu	45
7	Kerätyn empiirisen aineiston analyysi.....	50
7.1	Laajentumisstrategiaa varten tehdyt kartoitukset.....	50
7.1.1	Konseptin määrittely ja laajentumisen edellytykset.....	51
7.1.2	Makroympäristön kartoitus PESTEL-analyysillä	53
7.1.3	Sidosryhmien määrittely ja luokittelu sidosryhmäkartan avulla	55
7.1.4	SWOT-analyysi konseptista ja toimintaympäristöstä	57
7.1.5	Yrityksen sisäiset laajentumisen ajurit SCALERS-mallilla	59
7.1.6	Yrityksen ydinosaamiset Ahjon Seppien laajentumisen kannalta	61

7.1.7 Strategiaa varten tehtyjen kartoitusten yhteenveto	62
7.2 Haastattelut ja benchmarking	64
8 Tulokset.....	69
8.1 Ahjon Sepille soveltuva vaikuttavuuden laajentumisen malli.....	69
8.2 Suositus Ahjon Sepät laajentumisstrategiaksi	72
8.3 Ahjon Sepät vaikuttavuuden mallintaminen	80
9 Pohdinta.....	83
10 Kehittämisprojektin arviointi	86
Lähteet.....	89
Liitteet	96

1 Johdanto

Yhteiskunnan jatkuva ja nopea muutos monimutkaistaa toimintaympäristömme lisäksi myös yhteiskunnan haasteita. Yhteiskunnalliset yritykset tarttuvat usein ongelmiin, jotka eivät välttämättä kiinnosta kaupallisia toimijoita. Yhteiskunnallinen yritys voidaan määritellä monella tavalla. Yleisimmillään se tarkoittaa organisaatiota tai ohjelmaa, joka tavoitteena on lievittää tai poistaa yhteiskunnallinen ongelma tavoilla, joita ei ole aiemmin käytetty ongelman ratkaisemisessa (Bloom & Chatterji 2009, 114). Perinteisesti yhteiskunnallisiksi yrityksiksi on mielletty voittoa tavoittelemattomat yritykset. Yhä useammin tavoitteena on kuitenkin yhdistää yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta ja taloudellinen menestys. Jotta hyvät toimintatavat ja ohjelmat eivät jäisi vain paikallisiksi ja pienen edunsaajajoukon elämää parantaviksi, on vaikuttavuuden laajentamisella myös yhteiskunnallista merkitystä.

Yhteiskunnallisesti vaikuttavien ohjelmien laajentamisessa on keskitytty usein organisaation koon kasvattamiseen. Kasvua ja laajentumista on haettu perinteisten liike-elämän kasvumallien kautta, mikä ei läheskään aina ole johtanut toivottuihin tuloksiin. Laajentumisen haasteena on usein se, että liikeyritys ja yhteiskunnallinen yritys eroavat toisistaan. Kaupallisessa yrityksessä vaikutuksen kasvattaminen perustuu perinteisesti organisaation koon kasvattamiseen. (Waitzer & Roshan 2011, 143–144.) Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentuminen ei puolestaan välttämättä edellytä yrityksen kasvua, vaan se voi tapahtua esimerkiksi muiden monistaessa alkuperäistä liikeyritystä. Kaupalliset liikeyritykset hyötyvät yleensä kasvaessa mittakaavaeduista. Yhteiskunnallisten yritysten palvelut kohdentuvat puolestaan usein kapeaa markkinasegmenttiin ja toimintaa joudutaan sopeuttamaan paikallisiin olosuhteisiin, joten niiden on vaikea saavuttaa mittakaavaetuja. Liike-elämän kasvustrategiat sopivat siis huonosti suoraan yhteiskunnallisiin yrityksiin, jotka haluavat kasvattaa toimintaansa ja laajentaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Heinecke & Mayer 2012, 192.)

Nuorten syrjäytyminen on yhteiskunnallisesti merkittävä ongelma. Ongelman syyt ovat moninaiset eikä helppoja ratkaisuja syrjäytymisvaarassa olevien nuorten auttamiseen ole. Yhteiskunnallisesti merkittävän ongelman taklaaminen, onnistuneen ohjelman laajentaminen monimutkaisessa toimintaympäristössä sekä samanaikainen taloudellisen menestyksen turvaaminen ovat tämän opinnäytetyön lähtökohdat. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kaupallinen yritys voi laajentaa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen tähtäävää konseptia. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka perustuu laajaan taustaselvitykseen nuorten syrjäytymisestä, sen laajuudesta sekä eri toimijoista, jotka tekevät töitä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Tutkimusta varten on tehty toimintaympäristöön, itse konseptiin ja yritykseen liittyviä kartoituksia. Lisäksi syventävää tietoa on hankittu asiantuntijahaastatteluilla.

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kohdeyritys löytyi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Kinesis innovaatio-ohjelman kautta. Uudenmaan alueella toimiville pk-yrityksille suunnatun yhdeksän kuukautta kestävä hankkeen tavoitteena oli tukea osallistuvien yritysten innovaatiotoimintaa ja liiketoimintamallien testaamista. (Haaga-Helia s.a.).

Kehitystehtävässä selvitetään, miten voittoa tavoitteleva yritys voi laajentaa konseptia, jolla pyritään ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. Tavoitteena on selvittää, miten voidaan yhdistää yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja taloudellinen menestys, kun laajennutaan maantieteellisesti.

Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, koska jokainen syrjäytynyt nuori on liikaa. Lisäksi syrjäytymisen kustannukset ovat huomattavat. Aihe on yritykselle tärkeä, koska yrittäjillä on vahva tahtotila jatkaa yhteiskunnallisesti merkittävää ja hyödyllistä toimintaa. Ohjelman laajentaminen on osa koko yrityksen strategiaa. Opiskelijan näkökulmasta kehittämistehtävä on aihepiiriltään mielenkiintoinen ja kontekstiltaan uuden oppimista tukeva.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen malleista soveltuu Ahjon Sepille?
2. Mikä on ehdotukseni Ahjon Seppien laajentumisstrategiaksi?
3. Miten Ahjon Seppien vaikuttavuutta voidaan mallintaa?

1.2 Nuorten syrjäytyminen

Nuorten syrjäytyminen Suomessa on yhteiskunnallisesti merkittävä ongelma. Syrjäytymisen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa jo pelkästään sen takia, että sen syyt ovat usein moninaiset. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan syrjäytyminen ”estää ihmistä osallistumasta täysipainoisesti normaaleihin yhteiskunnan toimintoihin” (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.). Syrjäytymisen määrittelyn lisäksi myös syrjäytyneiden tai syrjäytymisvaarassa olevien nuorten määrän määrittely on haastavaa. Tilastot kertovat siitä, ketkä ovat syrjäytymisvaarassa, eivät varsinaista syrjäytyneiden määrää. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan 3–10 prosentille nuorista on kasaantunut syrjäytymisen riskitekijöitä. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos s.a.) Usein vertailuissa ja syrjäytyneiden nuorten määrän arvioinnissa käytetään NEET-indikaattoria (Not in Employment, Education or Training). NEET-nuoret ovat 15–24-vuotiaita, jotka ovat työelämän ulkopuolella, eivät suorita tutkintoon johtavaa koulutusta tai ole kurssikoulutuksessa eivätkä varusmies- tai siviilipalveluksessa (Tilastokeskus s.a.). NEET-lukukaan ei kuvaa syrjäytymistä oikein, koska osa nuorista on vapaaehtoisesti koulutuksen tai työelämän ulkopuolella. Vuonna 2019 NEET-nuoria oli 48000 (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos s.a.). Julkisessa keskustelussa syrjäytyneiden nuorten määrä on noin 60000. Tällöin

puhutaan 15–29-vuotiaista, jotka ovat suorittaneet vain perusasteen ja ovat työn ja koulutuksen ulkopuolella. (Yle 2019.)

Yksilöön kohdistuvan menetyksen lisäksi voidaan esittää arvioita nuorten syrjäytymisestä yhteiskunnalle syntyvistä euromääräisestä kustannuksesta. Yhteiskunnalle kuluja aiheuttavat Sitran mukaan korjaavat palvelut, tulonsiirrot sekä menetetyt verotulot (Sitra s.a.). Valtiontalouden tarkastusviraston (2007) raportissa on esitetty, että syrjäytyneen nuoren aiheuttamat kulut ovat yli miljoona euroa, jos työttömyys jatkuu koko aikuisiän. Tähän lukuun on laskettu sekä menetetty työtulo että aiheutuneet kustannukset yhteiskunnalle. Sitran ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen vuosikymmen myöhemmin julkaistussa tutkimuksessakin esitetään laskelma syrjäytymisen kustannuksista. Siinä on huomioitu, etteivät kaikki syrjäytymisuhan alla olevat nuoret syrjäydy ja syrjäytyminen ei läheskään aina kestä koko työuraa, vaan tarkoittaa monen kohdalla sitä, että työelämään siirrytään myöhemmin. Tutkimuksessa arvioidaan, että julkishallinnolle aiheutuva lisäkustannus on keskimäärin 230 000–370 000 euroa sellaista nuorta kohden, joka käy vain peruskoulun. (Hilli, Sahl, Merikukka & Ristikari 2017, 11)

1.3 Toimeksiantaja ja Ahjon Sepät -konsepti

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ahjo Training Center Oy (myöhemmin Ahjo tai yritys). Yritys on Ilari Marstion ja Tomi Jaakkolan vuonna 2014 perustama keravalainen kamppailusali, joka syntyi intohimosta kamppailulajeihin. Yrityksen toimiala on urheilu- ja liikuntakoulutus, jolla Kauppalehden mukaan on Suomessa yli 5000 toimijaa. Ahjon liikevaihto vuonna 2020 oli 253 000 € ja liiketulos 8,5 %. (Kauppalehti s.a.) Ahjon pääasiallinen toiminta on monipuolisena kamppailulajien harjoittelu- ja valmennuskeskuksena toimiminen. Toimintaan kuuluu myös franchising-lisenssillä pyöritettävä TFW – Training For Warriors toiminta, joka yhdistää fyysisen suorituskyvyn ja henkisen vahvuuden kasvattamisen. Yritys tarjoaa myös lisäpalveluita, muun muassa varustemyyntiä ja hierontaa. (Ahjo Training Center s.a.) Toimitilat sijaitsevat Keravalla ja harjoittelijoita on Keski-Uudenmaan alueelta noin 450. Valmennus tapahtuu pääasiassa vapaaehtoisten puoliammattilaisten toimesta. Verkostoon kuuluu noin 40 valmentajaa.

Yrityksen missio eli olemassaolon tarkoitus on olla kamppailulajien ja muiden liikuntapalveluiden tarjoaja. Ahjon arvot ovat intohimo, laatu, yhdessä tekeminen ja hyvinvointi. Ahjon visiona on parantaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia tarjoamalla monipuolisesti kamppailulajeja ja liikuntapalveluja. Yrityksellä ei ole kirjallista strategiaa, mutta strategiasta on yhteinen näkemys ja sitä on työstyetty yhdessä henkilöstön kanssa. Ahjon toiminta on vahvasti arvopohjaista. Toiminnan dynaamisuus näkyy konkreettisesti rohkeina avauksina uusiin palveluihin ja asiakasryhmiin sekä nopeina kokeiluina. Toiminnan lähtökohtana on intohimo kamppailulajeihin, joka näkyy omistautumisena ja toiminnan laatuna. Se mitä tehdään, pyritään tekemään mahdollisimman hyvin.

Hyvinvointi kuvaa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja järkevästi sekä turvallisesti treenaamista. Yrityksen arjessa ja jokapäiväisessä toiminnassa arvot näkyvät Ahjon henkenä, joka on yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä ja kaikkien mukaan ottamista.

Ahjon Sepät -konsepti on 18–25-vuotiaille nuorille suunnattu liikunnallinen, syrjäytymisen ehkäisemiseen tarkoitettu ohjelma. Neljän kuukauden harjoittelujaksoon kuulu säännölliset tapaamiset ohjaajien kanssa. Ahjon Sepät perustuu kamppailulajien ideologiaan ja se yhdistää fyysisen harjoittelun, motivoinnin, ryhmätehtävät ja muut elämänhallinnan osa-alueet. Konsepti on pilotoitu kahden ryhmän kanssa vuoden 2021 aikana Business Finland rahoituksella. Pilottiohjelmaan nuoria haettiin yrityksen omalla markkinoinnilla sekä oppilaitosten ja nuorisotyön toimijoiden avulla.

Ahjon Seppien tavoitteena ei ole poistaa syrjäytymistä, koska ongelman taustalla on yleensä monia altistavia ja kasautuneita tekijöitä. Ahjon Sepillä pyritään vaikuttamaan jo uhkatekijöille altistuneisiin nuoriin ja ehkäisemään heidän syrjäytymistään. Kohderyhmänä ovat ne nuoret, jotka ovat kuilun reunalla, mutta joista on mahdollisuus ottaa vielä kiinni.

Yrityksen puolesta opinnäytetyön ohjausryhmässä sekä työpajoissa ovat olleet Ilari Marstio ja Tomi Jaakkola.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyön luvussa kaksi käydään läpi yhteiskunnallisen ja kaupallisen yrityksen eroja. Luvussa keskitytään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisstrategioihin. Luku kolme käsittelee yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajenemista edesauttavia tekijöitä sekä laajenemisen eri vaiheissa olevia haasteista. Luvussa neljä kerrotaan sidosryhmistä ja verkostosuhteista, jotka ovat merkittäviä konseptin laajenemisen kannalta. Samassa luvussa käsitellään vaikuttavuuden mittausta ja mallintamista, joihin sidosryhmillä on suuri vaikutus. Luku viisi on yhteenveto teoreettisesta viitekehystä. Luku kuusi käsittelee opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tiedonkeruuta, jonka jälkeen seuraavassa luvussa esitellään empiirisen aineiston analyysi. Tulokset esittelevässä luvussa konseptille valitaan sopiva laajentumisen malli(t), annetaan suositus Ahjon Seppien laajentumisstrategiaksi sekä esitellään ehdotus konseptin vaikuttavuuden mallintamiseen.

Opinnäytetyö on rajattu käsittämään yritykselle annettava toteutusehdotus sekä suositukset. Strategian toimeenpano ei kuulu kehittämistehtävään. Opinnäytetyössä ei esitellä tarkemmin erilaisia toiminta- ja yritysmuotoja, joiden puitteissa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ohjelmaa voidaan toteuttaa ja laajentaa. Yhteiskunnallinen yritys ja yrittäjyys voi toteutua monella eri tavalla. Tietty yritys- muoto voi asettaa reunaehdoja eri laajentumistavoille. Opinnäytetyön lähtökohtana on Ahjon nykyinen toimintamuoto ja sen mahdollistamat valinnat.

2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja laajentumisstrategiat

Yritystoiminnan tavoitteena on perinteisesti pidetty voiton tavoittelua, kasvua ja laajentumista. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on vaikuttavuus ja taloudellinen menestyminen. Yleiset kilpailustrategiat, kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen ja fokusointi eli keskittyminen, eivät sovellu hyvin yhteiskunnallisiin yrityksiin, jotka yhdistävät kaksi hyvin erilaista tavoitetta. Myös perinteinen näkemys kilpailuedun lähteistä on melko suppea yhteiskunnallisten yritysten monimutkaiseen toimintaympäristöön.

Tässä luvussa määritellään yhteiskunnallinen yrittäjyys ja vertaillaan yhteiskunnallisen ja kaupallisen yrityksen eroja. Seuraavaksi syvennyttään erilaisiin strategiavaihtoehtoihin yrityksen tavoittellessa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumista. Kuten kaupallisissa yrityksissä, myös yhteiskunnallisessa yrityksessä strategian pohjana on jokin kilpailuedun lähde. Luvun lopussa käydään lyhyesti läpi mahdollisia strategian ajureita.

2.1 Yhteiskunnallinen yrittäjyys

Suomessa yhteiskunnallisten yritysten määritelmä on selkeä. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei eroa lainsäädännön tai verotuksen puitteissa kaupallisesta yritystoiminnasta. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tavoite on tehdä yhteiskunnassa hyvää taklaamalla jokin tunnistettu ongelma. Yritys toimii markkinoilla ja merkittävä osa sen tuloista tulee palveluiden tai tavaroiden myynnistä. Se on julkisesta sektorista riippumaton. Lisäksi voitoista pääosa käytetään edistämään yhteiskunnallisia päämääriä. (Arvolitto s.a.)

Kansainvälisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa erilaisia yhteiskunnallisen yrityksen ja yrittäjyyden määritelmä on sen sijaan runsaasti. Useissa määritelmissä korostetaan yhteiskunnallisen yrityksen kaksijakoista tavoitetta. Yhteiskunnallinen yritys on hybridiorganisaatio, joka yhdistää toiminnassaan kaupallisten yritysten toimintalogiikan ja yhteiskunnallisen mission tavoittelun. Määrittelyssä ei rajata organisaation toimintamuotoa. (Doherty, Haugh & Lyon 2014, 419.)

Toinen näkökulma yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyy ongelman tai epäkohdan ratkaisemiseen. Määritelmän mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyys on prosessi, kuten tuote- tai palvelukehitys, yrityksen perustaminen ja valmiuksien kehittäminen. Osana prosessia on resurssien innovatiivinen käyttö ja yhdistäminen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi, jotta voidaan vastata syrjäytyneiden ja heikossa asemassa olevien ihmisten tarpeisiin. (Corner & Kearns 2021, 88.) Bloom ja Chatterji ovat puolestaan määritelleet yhteiskunnallisen yrittäjyyden organisaatioksi tai ohjelmaksi, jonka tavoitteena on lievittää tai poistaa yhteiskunnallinen ongelma tavoilla, joita ei ole aiemmin käytetty ongelman ratkaisemisessa (Bloom & Chatterji 2009, 114).

Yrityksen ei tarvitse olla määritelmän mukainen yhteiskunnallinen yritys toimiakseen sen periaatteiden mukaisesti. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään social enterprise -termiä, joka sisältää sekä yhteiskunnalliset yritykset että sosiaaliset yritykset. Nämä ovat Suomessa eri käsitteitä. Sosiaalisen yrityksen tarkoituksena on luoda työpaikkoja erityisesti osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.). Englanninkielisessä kirjallisuudessa sosiaalinen yritys keskittyy yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen yritysmuodon vaihdellessa liikeyrityksistä voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin (Aagard 2019, 245).

Martinin ja Osbergin mukaan yhteiskunnallinen yrittäjä on yksilö, joka yrittää ratkaista yhteiskunnallisen ongelman liiketaloudellisella lähestymistavalla. Verrattaessa kaupallista ja yhteiskunnallista yritystä, merkittävin ero on arvolupauksessa. Kaupallisessa yrityksessä arvolupauksen oletuksena on, että markkinoilla on varaa uuteen tuotteeseen tai palveluun. Yrittäjän näkökulmasta arvolupaus on suunniteltu tuottamaan taloudellista voittoa. Yhteiskunnallisessa yrityksessä arvolupaus taas pohjautuu missioon liittyvään vaikutukseen, jolla pyritään hyödyttämään tiettyä edunsaajien segmenttiä tai yhteiskuntaa laajemmin. Tavoitteena ei ole ensisijaisesti voiton tuottaminen yrittäjälle tai sijoittajille. Samanaikainen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja taloudellisen menestyksen tavoittelu erottaa sen voittoa tavoittelevasta kaupallisesta yrityksestä sekä voittoa tavoittelemattomista organisaatioista. (Martin & Osberg 2007, 34.)

Dees ja Anderson pohtivat, onko mahdollista yhdistää taloudellisen tuloksen tavoittelu ja optimaalinen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Raja voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien yritysten välillä on hämärtynyt. He käyttävät tutkimuksessaan nimitystä for-profit social venture – yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja liikevoittoa tavoitteleva yritys, joka on oikeudelliselta muodoltaan voittoa tavoitteleva yritys. Samanaikaisesti taloudellisen menestyksen kanssa, se tavoittelee yhteiskunnallista päämäärää (double bottom line). Sitoutuminen yhteiskunnallisen mission tavoitteluun merkitsee sitä, että yritys on sitoutunut luomaan arvoa omistajien ja sijoittajien lisäksi myös yhteisölle tai koko yhteiskunnalle. (Dees & Anderson 2003, 2.)

Dees ja Anderson tarkentavat vielä kahden tavoitteen tuomia haasteita ja vaikutuksia sekä päätöksentekoon että toimintaan. Yrityksen sisäisissä toiminnoissa samanaikainen pyrkimys kahden tavoitteen täyttämiseen vaikeuttaa resurssien allokointia. Rekrytoinnissa voi olla vaikeaa löytää henkilöitä, joiden kyvyt vastaavat kahden tavoitteen haasteeseen (dual experties). Toisaalta, jos sopivaa osaamisyhdistelmää tavoitellaan eri henkilöillä, voi kahden erilaisen työtavan yhdistäminen olla hankalaa. Kaupalliselle tai sosiaalialalle suuntautuneiden henkilöiden näkemykset ja työskentelytavat, tavoitteet ja riskinottohalukkuus voivat poiketa huomattavasti toisistaan. (Dees & Anderson 2003, 9.)

Tutkijat toteavat myös, että markkinoiden paine voi vaarantaa yhteiskunnallisen arvon luonnin sijoittajien halutessa tuottoa, riskien ennakoitavuutta ja kasvua. Valittaessa taloudellisen ja yhteiskunnallisen tavoitteen välillä, taloudellinen tavoite painaa vaakakupissa enemmän. Tutkijoiden mukaan menestyksen määrittelyssä pitäisi pystyä arvioimaan sekä taloudellista että yhteiskunnallista tuottoa. Lisäksi haastavaa on se, että usein mukana on palvelun tuottajan ja edunsaajan lisäksi kolmas osapuoli, joka toimii maksajana. Eri toimijoiden näkemykset hyvästä palvelusta ja tavoittelusta tuloksesta voivat poiketa suurestikin toisistaan. (Dees & Anderson 2003, 11.) Toisaalta myös liiallinen sitoutuminen yhteiskunnalliseen tehtävään voi vaarantaa yrityksen tuloksen, kun missiolle omistautuminen saa yrittäjän tekemään enemmän kuin olisi kannattavaa. Yhteiskunnallinen paine voi näkyä myös kulttuurisena ennakoasenteena ja poliittisena vaikuttamisena. Joidenkin mielestä voi olla epäilyttävää, että yritys tienaa tekemällä yhteiskunnallisesti hyviä ja merkittäviä tekoja. Myös mission aitouteen voidaan suhtautua epäilevästi ja ajatella yrityksen pyrkivän vain voiton tavoitteluun. (Dees & Anderson 2003, 7, 12–13.)

Austinin, Stevensonin ja Wei-Skillernin mukaan markkinoiden epäonnistuminen luo yhteiskunnallisen yrityksen näkökulmasta usein uusia toimintamahdollisuuksia. Kaupalliset yritykset eivät aina onnistu tai halua osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen, mikä avaa yhteiskunnallisille yrityksille liiketoiminnan mahdollisuuksia. (Austin, ym. 2006, 2.) Kahden erilaisen mission tavoittelu voi johtaa yhteiskunnallisessa yrityksessä sisäisiin ristiriitoihin. Resurssien hallinnassa ja hankinnassakin on eroja. Kaupallisen yrityksen on esimerkiksi helpompi saada rahoitusta ja kilpailla paremmilla palkoilla, joten resurssien hankinta poikkeaa yhteiskunnallisesta yrityksestä. (Austin, ym. 2006, 3.)

Folmer, Nederveen ja Schutjens tutkivat miten kaupallisten ja yhteiskunnallisten yritysten verkostojen käyttö ja sidosryhmien merkitys eroavat yritysten elinkaaren eri vaiheissa. Aiemmissa sidosryhmiä käsittelevissä tutkimuksissa ei heidän mukaansa ole huomioitu yhteiskunnallisten yritysten hybridiluonnetta. Verkostot ovat tärkeitä molemmille yrityksille elinkaaren eri vaiheissa. Ne kuitenkin käyttävät verkostojaan eri tavoin. Lisäksi verkostokumppanien valinnassa ja verkostojen kehitymisessä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa on eroja. (Folmer, Nederveen & Schutjens 2018, 471.)

Yritystoiminnan alussa yhteiskunnalliset yritykset hankkivat start up -rahoitusta ja avustuksia vaikiintuneilta instituutioilta. Kaupalliset yritykset turvautuvat aloitusvaiheessa useammin omaan rahoitukseen tai hankkivat rahoitusta epävirallisten kanavien kautta, kuten lähipiiristä. Yhteiskunnallisten yritysten verkostot ovat monipuoliset ja niillä on paljon sidosryhmiä, joten niillä on myös enemmän lähteitä, joista voi saada tarvittavia resursseja. Kaupalliset yritykset pitäytyvät olemassa olevissa verkostoissaan. Yhteiskunnalliset yritykset laajentavat ja monipuolistavat verkostojaan jatkuvasti. Niille verkostot ovat rahoituksen lisäksi ennen kaikkea aineettomien resurssien, kuten

tietotaidon ja osaamisen, lähde. Kaupalliset yritykset puolestaan hakevat verkostojen kautta ennen kaikkea aineellisia resursseja, kuten työvoimaa, rahoitusta ja materiaaleja. (Folmer, ym. 2018, 484.)

Yhteiskunnallisten yritysten pitää vakuuttaa erilaiset sidosryhmät toiminnastaan ja luotettavuudestaan. Erityisesti alkuvaiheessa toiminnalle on saatava tunnustusta ja arvostusta ulkopuolisilta tahoilta rahoituksen saamiseksi. Legitimiteetin vahvistaminen verkostojen kautta on yrityksille tunnusomaista koko elinkaaren ajan. Alussa yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat legitimiteettiä verkostojen kautta, sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kaupalliset yritykset puolestaan liittyvät aloitusvaiheessa virallisiin järjestöihin. Kasvuvaiheessa yhteiskunnalliset yritykset hakevat verkostoistaan kasvukumppaneita, vahvistavat edelleen legitimiteettiään sekä hakevat lisärahoitusta. Kaupalliset yritykset ovat kasvuvaiheessa puolestaan itsenäisempiä sekä rahoituksen että legitimiteetin suhteen. (Folmer, ym. 2018, 485.)

Kaupallisten yritysten verkostot kehittyvät evolutiivisesti henkilökohtaisista suhteista ammatillisiin ja strategisiin verkostoihin. Kasvuvaiheessa painottuvat virallisten ja strategisten kumppanuuksien luominen. Verkostoituminen tapahtuu tyypillisesti oman toimialan ja toimitusketjun sisällä, jolloin tavoitteena on vahvistaa omaa markkina-asemaa. Yhteiskunnallisten yritysten verkostosuhteet suuntautuvat alussa institutionaalisiin kumppaneihin. Niiden toiminnassa säilyy koko elinkaaren ajan aktiivinen verkostojen luominen, kasvattaminen ja monipuolistaminen. Verkostokumppanien valinnassa ne tukevat myös uusia yhteiskunnallisia yrityksiä, jolloin tavoitteena on vahvistaa koko verkoston toimintaa ei pelkästään omaa asemaa markkinoilla. Yhteiskunnallisten yritysten hybridi-luonne saa ne hakeutumaan erilaisiin verkostoihin, joiden avulla voi löytää rahoitusta, uuden liiketoiminnan sekä kasvun mahdollisuuksia. Tutkijat toteavat, että yhteiskunnallisten yritysten rahoituksen puute pakottaa ne etsimään erilaisia tapoja verkostoitua ja löytää uusia kumppaneita toiminnalle. Toisaalta verkostoitumiseen ajaa halu kasvattaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Monipuolinen kumppaniverkosto auttaa osaltaan kasvattamaan asiakaspohjaa ja luo uusia markkinoita. (Folmer, ym. 2018, 485–486.)

2.2 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisstrategiat

Strategian määritelmä on muuttunut ja kehittynyt historian saatossa tiukasta sotilaallisesta kontekstista liike-elämän käyttöön. Sanan alkuperäinen merkitys, kreikankielinen ”strategos”, tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2014, 15). Porterin klassinen kilpailustrategian määritelmä perustuu tietoiseen yrityksen aseman määrittämiseen, valintojen tekemiseen ja toimintojen yhteensovittamiseen. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle ainutlaatuinen arvoyhdistelmä. (Porter 1996, 73.)

Nykymaailmassa toimintaympäristön muutos on nopeaa, kiihtyvää ja ennalta-arvaamatonta. Kamenskyn strategian määritelmä huomioi muuttuvan ympäristön: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” (Kamensky 2014, 17.) Kamenskyn määritelmässä huomioidaan toimintaympäristö ja tavoitteet. Määritelmä korostaa Porterin tavoin tietoisien valintojen tekemistä. Hänen mukaansa tärkeää on myös kyetä valitsemaan se, mitä jätetään tekemättä. (Kamensky 2014, 18.)

Strategiaproessin ja yrityksen strategisen kyvykkyyden kehittämisen pitäisi olla yrityksissä vähintään yhtä tärkeitä kuin itse lopputulemana syntyvä strategia. Strategiatyöskentelyllä ja -prosessilla on merkitystä, sillä se vaikuttaa tekemisen laatuun ja työskentelyn tuottavuuteen. Lisäksi prosessilla on vaikutusta itse strategian uudistamiseen sekä toteuttamiseen. (Kamensky 2014, 14.)

Kaupallisten yritysten kohdalla kasvua ja laajentumista käytetään lähes synonyymeina. Sen sijaan yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä niillä on selkeämmin eri merkitys. Perinteiset kilpailustrategiat eivät istu hyvin yhteiskunnallisiin yrityksiin, jotka tavoittelevat taloudellisen tuloksen lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Seuraavaksi käydään läpi, millaisia strategiavaihtoehtoja yrityksellä on sen tavoitellessa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumista.

Lyon ja Fernandez (2012) toteavat tutkimuksessaan, että erilaiset yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen vaihtoehdot voi nähdä jatkumona. Toisessa ääripäässä on organisaation täydellinen ohjaus ja kontrolli ohjelman tai konseptin toteuttamisesta. Toisessa ääripäässä organisaatio ei juurikaan voi vaikuttaa tapaan, jolla innovaatioita toteutetaan. Riippumatta laajentumisen toteutustavasta, tavoitteena on joka tapauksessa lisätä yhteiskunnallista vaikutusta ja vaikuttavuutta. Tutkijat ovatkin päätyneet siihen, että laajentumista tulisi mitata vaikuttavuuden lisääntymisen eikä organisaation kasvun mukaan. He jakavat laajentumisen organisaatio laajentumiseen, laajentumiseen virallisten suhteiden kautta sekä laajentumiseen levittämällä ideoita, jotka ovat vapaasti saataville. Organisaation laajentuminen voi heidän jaottelussaan tapahtua nykyisen toiminnan tehostamisesta aina yritysostoihin tai uusien toimipisteiden perustamiseen. (Lyon & Fernandez 2012, 8.)

Tutkiessaan yhteiskunnallisten yritysten kansainvälistymistä Bretos, Díaz-Foncea ja Marcuello jakoivat laajentumisstrategiat kolmeen: altruismiin pohjautuvaan, ohjaukseen perustuvaan sekä hybridimalliin. Jako perustuu aiempien tutkimusten laajentumisstrategioihin, mutta siihen sisältyy myös aiemmissa tutkimuksissa vähemmälle jäänyt yli sektorirajojen tapahtuva yhteistyö. Myös heidän jaottelunsa pohjana on alkuperäisen yrityksen ohjaus ja kontrolli laajennettavaan palveluun ja konseptiin muiden toteuttaessa sitä. (Bretos, Díaz-Foncea & Marcuello 2020, 3.)

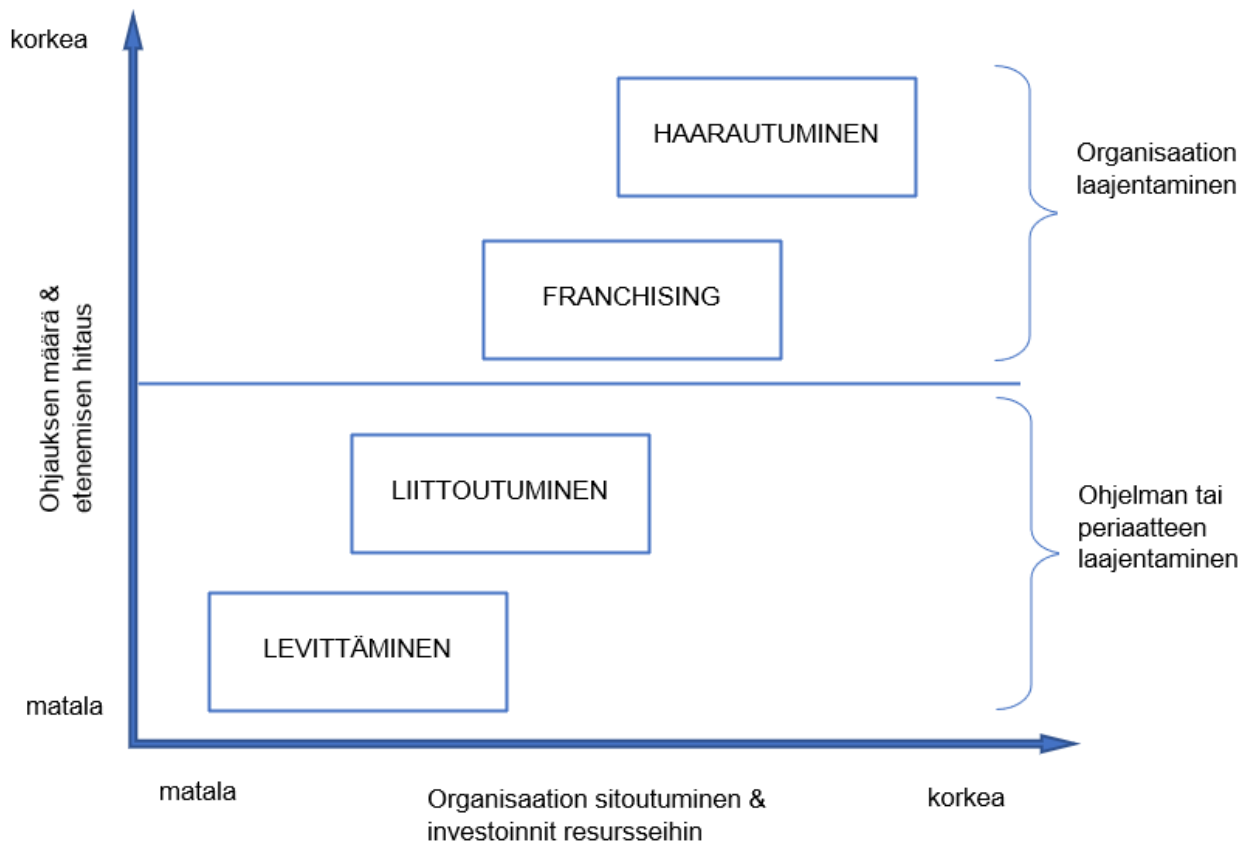
Altruismiin perustuvissa strategioissa alkuperäinen organisaatio jakaa aktiivisesti tietoja ja voi sen lisäksi tarjota teknistä apua organisaatioille, jotka haluavat toteuttaa mallia tai lähestymistapaa.

Toteutustavan suhteen altruismiin perustuvat strategiat ovat hyvin joustavia. Ohjaukseen perustuva laajentaminen vaatii puolestaan alkuperäiseltä yritykseltä huomattavia resursseja pelkästään ohjelman ohjaukseen ja koordinointiin. Laajentuminen voi tapahtua yritysostojen, fuusioiden tai toimipisteiden perustamisen kautta. Alkuperäinen organisaatio omistaa uudet toimijat. Hybridimalliset laajentumisstrategiat sijoittuvat ohjaukseen ja altruismiin perustuvien strategioiden väliin. Ne edustavat välimuotoa ohjauksen ja resurssien tarpeen suhteen. Yhteistyön perustuu usein pitkäaikaisiin sopimuksiin, joissa sekä alkuperäinen toimija että kumppaniorganisaatiot säilyttävät itsenäisyytensä. Tiedon jakaminen, sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja resurssien yhteiskäyttö on kuitenkin yleistä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta hybridistrategiat ovat monipuolisia, koska niiden avulla vaikutusta voi laajentaa sekä suoraan että epäsuorasti, tavoittaa usein suuren määrän käyttäjiä ja oppia yhteistyökumppaneilta uusia toimintatapoja. Yli sektori- ja toimialarajojen toimivat kumppanuudet ovat yhä useammin tapa ratkoa yhteiskunnallisia ongelmia. Yhteistyökumppanit voivat olla kaupallisia yrityksiä, julkisen sektorin toimijoita, yhteiskunnallisia yrityksiä sekä voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. (Bretos, ym. 2020, 3–4.)

Dees, Anderson ja Wei-Skillern mukaan laajentumisen strategiavaihtoehdot perustuvat niin ikään alkuperäisellä yrityksellä säilyvään ohjauksen määrään. Jako perustuu ajatukseen yhteiskunnallisen ongelman taklaamisesta ja vaikuttavuuden levittämisestä kahdella tapaa: pyritään levittämään tiettyä periaatetta tai ohjelmaa toistamalla tai pyritään laajentamaan vaikuttavuutta keskusjohtoisesti organisaatiota kasvattamalla. Ohjelma ja toimintaperiaatteet voidaan määritellä sekä vapaa-muotoisesti että hyvin tiukasti. Yleensä tarkasti määritellyn ohjelman ja varsinkin organisaation laajentumisen toteutuksessa pyritään tiukkaan ohjaukseen. Toimintaperiaatteet ovat puolestaan usein yleisluotoisia ja antavat enemmän vapauksia lopullisen toteutuksen suhteen. Varsinaisista strategiavaihtoehdoista levittäminen on tiedon jakamista niille, jotka haluavat viedä innovaation omaan yhteisönsä. Liittouma tai liittoutuminen on viralliseen sopimukseen perustuva pitkäaikainen suhde. Haarautuminen toteutetaan emoyhtiön omistamalla paikallisilla toimipisteillä kaupallisten yritysten tapaan. (Dees, Anderson & Wei-Skiller 2004, 27–28.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteiskunnallisten yritysten laajentumisstrategiat voidaan jakotella sen mukaan, kuinka tiukan ohjauksen tarjottavaan palveluun, tuotteeseen tai ohjelmaan alkuperäinen yritys haluaa säilyttää. Heinecke ja Mayer ovat koonneet eri strategiavaihtoehdot (kuva 1) ohjauksen tason, laajentumisen nopeuden ja organisaatiolta vaadittavien resurssien mukaan. Vaadittavia resursseja ovat muun muassa pääoma, johtamistaidot ja paikallistuntemus. Heidän jaottelussaan levittäminen ja liittoutuminen liittyvät idean laajentamiseen ja franchising sekä haarautuminen eli toimipisteiden perustaminen organisaation laajentamiseen. Franchisingia voidaan pitää äärimmäisenä liittoutumisen muotona, vaikka se on tässä esitetty erikseen. (Heinecke & Mayer 2012, 194.)

Opinnäytetyössä käytetään kuvassa 1 esitettyä Heinecken ja Mayerin strategiavaihtoehtojen pääjakoa levittäminen, liittoutuminen, franchising ja haarautuminen kuvaamaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen eri vaihtoehtot (Heinecke & Mayer 2012, 198). Laajentumisstrategioiden päämuotojen lisäksi on useita näiden väliin mahtuvia laajentamisentapaoja, jotka käydään läpi kunkin päävaihtoehdon jälkeen.



Kuva 1. Yhteiskunnallisten yritysten laajentumisstrategiat (mukaillen Heinecke & Mayer 2012, 198)

2.2.1 Levittäminen

Levittäminen tarkoittaa aktiivista tiedon jakamista ja tarjoamista muiden käyttöön. Siihen voi liittyä myös uusille toimijoille tarjottavaa teknistä apua. (Dees ym. 2004, 28.) Levittämisen muotoja ovat avoin lähde(koodi), koulutus, konsultointi ja löyhät verkostot (Berelowitz, Chopra, Coussa, Paren, Towner, Wetherill & Huggett 2015, 30). Levittäminen on joustavin muoto laajentua. Idean toteuttamisen tapaa ei juurikaan valvota. Alkuperäisen toimijan ja uuden toteuttajan välillä on vain löyhä suhde. Levittäminen toimii parhaiten, kun idea on helposti kopioitavissa ja muiden omaksuttavissa, esimerkiksi työkalu, materiaalit tai ohjeistus kampanjan toteutuksesta. Se ei sovi laajentumistavaksi, jos ideaa voidaan tulkita tai käyttää väärin. Vaarana on, ettei toivottua yhteiskunnallista

vaikuttavuutta saavuteta tai toteutus voi olla jopa edunsaajille ja / tai brändille haitallinen. (Berelowitz, ym. 2015, 25.)

Strategisena valintana levittäminen tarjoaa mahdollisuuden nopeaan laajentumiseen. Se vaatii vähäistä rahoitusta ja muita resursseja. Yleensä idean uudet toteuttajat tuntevat paikalliset olosuhteet ja osaavat huomioida ne toteutusvaiheessa. (Heinecke & Mayer 2012, 193.) Yrityksellä ei ole riskiä toteutuksen onnistumisesta, koska se ei ota vastuuta siitä. Haasteena voidaan toisaalta pitää juuri löyhää ohjausta toteutuksen suhteen, koska takuuta onnistumisesta ei ole. Huonosta toteutuksesta voi aiheutua mainehaittaa. Tulojen kertyminen levittämisstrategialla on epävarmaa tai niitä ei kerry. Joissakin tapauksissa materiaalista tai neuvoista peritään maksu, mutta yleensä jatkuvaa rahoituskellista tai oikeudellista sidettä ei osapuolten välillä ole. Yritys ei myöskään saavuta mittakaava-etuja, organisaation oppimista eikä brändin tunnettuus kasva. (Berelowitz, ym. 2015, 25.)

Levittämisen tavoista joustavin ja vähiten ohjattu on avoin lähde(koodi), jossa organisaatio luo resursseja muiden käyttöön. Jaettava materiaali voi olla videoita, helppokäyttöisiä työkaluja tai toimintaohjeita. Kanavian voidaan käyttää internetiä, konferensseja, julkaisuja tai esimerkiksi valmiita verkostoja ja some-ryhmiä. Tiedon vapaa jakaminen on nopea ja kustannustehokas tapa laajentua maantieteellisesti. (Berelowitz, ym. 2015, 30.)

Idea tai konseptia levittävä organisaatio voi tarjota muodollista koulutusta kursseina, työpajoina tai seminaareina, joissa opetetaan konseptin tai sen osien toteutusta. Koulutus on toimivin levittämisen muoto, kun alussa tarvitaan selittämistä ja mahdollisesti toiminnan sopeuttamista, mutta sen jälkeen toteutuksen voi hoitaa itsenäisesti. Koulutus on melko nopea tapa laajentaa maantieteellistä kattavuutta, mutta se ei takaa toteutuksen laatua. Koulutuksesta voi saada tuloja. Menestyksestä toteutusta edesauttavat koulutuksen helposti seurattava rakenne, selkeät oppimistavoitteet ja välietapit. (Berelowitz, ym. 2015, 31.)

Konsultointi puolestaan sisältää yleensä pitkäaikaista, maksullista asiantuntijaneuvontaa siitä, miten konseptin tai ohjelman toteutus hoidetaan. Konsultointi on hyvä laajentumisstrategian muoto, kun toteutettava malli on melko monimutkainen tai vaatii alussa paljon selittämistä ja ohjausta. Se on mahdollinen myös silloin, kun alkuperäinen yritys ei halua laajentaa toimintaa uuteen paikkaan itse tai sillä on olemassa potentiaalinen toteuttaja valmiina. Konsultoinnin etuna on mahdollisuus keskustella syvällisesti toteutuksesta sekä mahdollisista sopeuttamistarpeista ja -tavoista. Lisäksi se on potentiaalinen tulonlähde. Toteutus voi olla aikaa vievä eikä lopullista toteutusta pysty valvomaan. (Berelowitz, ym. 2015, 32.)

Löyhä verkosto tarkoittaa yksilöitä ja organisaatioita, joilla on sama yhteiskunnallinen missio, mutta vähän keskinäistä ohjausta tai koordinaatiota. Yritys jakaa resursseja verkostoon, joka kasvaa

usein spontaanisti uusien toteuttajien liittyessä mukaan. Verkoston jäsenillä voi olla jaettu, yhteinen brändi. Verkoston jäsenten suhteet ovat melko löyhät eivätkä perustu virallisiin sopimuksiin. Verkosto mahdollistaa nopean laajentumisen, tiedon jakamisen ja korkean innovaatiotason. Toimintaa on mahdollista sopeuttaa paikallisiin tarpeisiin. Löyhän verkoston haasteina ovat hankala johdettavuus, toimintatapojen epäyhtenäisyys sekä päällekkäiset toiminnot. Toiminnalla ei välttämättä saavuteta synergiaetuja, koska verkosto on usein keskittynyt laajaan missioon, ei niinkään tiettyihin vaikutuksiin. Yrityksellä ei ole mahdollisuutta kontrolloida konseptin toteutusta, ja ohjauksen puute on riski myös brändille. (Berelowitz, ym. 2015, 33.)

2.2.2 Liittoutuminen

Liittoutuminen tai kytkeytymien tarkoittaa muodollista, jatkuvaa suhdetta kahden tai useamman osapuolen välillä osana tunnistettavaa verkostoa. Verkosto vaihtelee samaan tavoitteisiin sitoutuneista löyhistä liittoumista säänneltyihin yhteenliittymiin, jotka tiukimmillaan tarkoittavat yhteiskunnallista franchising yrittämistä. Sopimukset voivat olla liittouman luonteen mukaisesti yleisiä tai niissä voidaan määritellä tarkasti yhteinen brändinimi, ohjelman sisältö, rahoituksen vastuut ja raportointivaatimukset. (Dees, ym. 2004, 28.) Usein alkuperäinen yritys perii maksun uudelta toimijalta, mutta käytännössä maksu- ja ansaintatapoja on useita (Berelowitz, ym. 2015, 26). Yleensä liittoutumalla haetaan verkoston synergiaetuja. Idean levittämisestä poiketen, liittoumassa itse toteutuksen ohjaus on tiukempaa. Liittouman toteuttaminen vaatii alkuperäisen (emoyhtiön) resursseja sekä tukea ja se on levittämistä hitaampi toteuttaa. Liittoutumisessa saadaan hyödynnettyä konseptin toteuttavien yritysten paikalliset resurssit ja olosuhteiden tuntemus. (Heinecke & Mayer 2012, 195.) Läheinen suhde kumppanien välillä tarvitaan myös ohjelman oikeanlaisen toteutuksen varmistamiseksi (Berelowitz, ym. 2015, 26).

Liittoutumalla on mahdollista saavuttaa nopea laajentuminen ja samanaikainen laadun säilyttäminen. Emoyrityksen ei tarvitse huolehtia jokapäiväisestä operationaalisesta toiminnasta. Laajentamisen taloudellinen taakka jakautuu usealle toimijalle. Kumppanuussuhteiden kautta voidaan päästä käsiksi uusiin teknologioihin, taitoihin, kykyihin ja pätevyyksiin, joiden kehittäminen ja hankkiminen muuten olisi hankalaa ja aikaa vievää. Paikalliset toimijat ymmärtävät uusia markkinoita, joille ollaan laajentumassa. Liittoutuminen vaatii enemmän resursseja kuin levittäminen. Yhteistyösuhteiden johtaminen ja hallinta voi olla ajoittain haastavaa ja aikaa vievää. (Berelowitz, ym. 2015, 26.)

Liittoutumisen muodoista akkreditaatiossa alkuperäisestä yrityksestä tulee akkreditoija, joka antaa virallisen kolmannen osapuolen tunnustuksen pätevyydestä. Akkreditoinnin ehdot auttavat varmistamaan, että hanke toteutetaan laadukkaasti. Sertifiointi antaa toteuttajalle keinon erottua muista toimijoista. Alkuperäinen yritys puolestaan voi periä maksun akkreditoinnista. Toteutustapana

akkreditointi vaatii resursseja tietoisuuden lisäämiseksi sekä merkin asianmukaisen käytön valvontaan. (Berelowitz, ym. 2015, 34.)

Yhdistykset ja liitot sekä keskusjärjestöt toimivat myös liittouman muotoina. Yhdistyksessä yksilöt tai organisaatiot tekevät sopimuksen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Alkuperäinen yritys on usein verkostossa keskeinen toimija ja koordinoi toimintaa. Yhdistys voi olla toimiva vaihtoehto, kun lopullinen toteutus ei vaadi tiukkaa ohjausta vaikutuksen aikaansaamiseksi ja tuen tarve on rajattu. Jäsenet voivat valita, mitkä osat konseptista toteuttavat ja mitä eivät. Yhdistys toimintamuotona sopii, kun useita samanlaisia potentiaalisia toteuttajia on jo olemassa ja hanketta voi mukauttaa merkittävästi. Todennäköisesti päällekkäisiä toimintoja ei voi välttää ja johtaminen kohti yhteistä tarkoitusta on haastavaa. (Berelowitz, ym. 2015, 35.) Keskusjärjestöt ovat kuin liittoja, mutta niissä on enemmän periaatteita ja määräyksiä ja muodolliset sopimukset siitä, miten asianosaiset työskentelevät yhdessä. Ne muodostuvat tavallisesti olemassa olevasta organisaatioryhmästä, joka yhdistyy yhden sateenvarjon alle. Usein koordinoitua varten perustetaan uusi organisaatio, vaikka myös maantieteellinen hajauttaminen on mahdollista. Toimintamallissa on yleensä yhteinen brändi. Toimintojen jakamisesta voi saada mittakaavaetuja. Alkuperäinen toimija menettää hankkeen hallinnan. (Berelowitz, ym. 2015, 36.)

Strategisessa kumppanuudessa tehdään sopimus yhteistyöstä yhden tai useamman kumppanin kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanuuksissa painottuvat usein pitkäaikainen suhde ja taloudellinen kestävyys. Valittavien toimijoiden on pystyttävä edistämään konseptin vaikuttavuutta ja autettava yrityksen omien vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista. Suurten organisaatioiden kanssa strateginen kumppanuus voi tuoda mittakaavaetuja, jolloin nopea laajentuminen on mahdollista. Strategisen kumppanuuden etuna on päästä hyödyntämään teknologioita, taitoja ja kyvykkyyksiä, joiden kehittämien on muuten vaikeaa tai aikaa vievää. Neuvottelut useiden kumppaneiden kanssa ovat aikaa vieviä. (Berelowitz, ym. 2015, 37.)

Yhteiskunnallinen lisensointi sopii toimintatavaksi, kun yritys haluaa laajentua maantieteellisesti nopeasti paikallisten kumppaneiden avulla. Samalla tavoitteena on tiukempi kontrolli ohjauksen toteutuksesta kuin verkostomallissa (Weber, Kroger & Demitras 2015, 39). Yhteiskunnallinen lisensointi tarkoittaa innovaation muuttamista immateriaaliomaisuudeksi, kuten tavaramerkiksi, patentiksi tai tietotaidoksi, joka voidaan lisensoida muiden käyttöön tietyin rajoituksin. Lisensointi on tehokas tapa yksinkertaisten tuotteiden tai palveluiden jakeluun. Alkuperäinen yrityksellä ei ole määräysvaltaa lisenssinsaaajan liiketoimintaan. Lisensoinnin edellytyksenä oleva immateriaalioikeuksien suojaaminen voi olla kallista. (Berelowitz, ym. 2015, 38.)

2.2.3 Yhteiskunnallinen franchising

Yhteiskunnallinen franchising on joissakin jaotteluissa liittoutumisen tiukin muoto. Heinecken ja Meyer ovat erottaneet franchisingin kuitenkin omaksi strategiakseen, koska siinä levitetään koko liiketoimintakonseptia, ei pelkästään ideaa tai ohjelmaa (Heinecke & Meyer 2012, 194). Yhteiskunnallinen franchising mahdollistaa nopean laajentamisen ja useiden yksiköiden toimimisen samalla liiketoimintamallilla ja brändillä eri sijainneissa. Malli mukailee kaupallisten yritysten franchising liiketoimintastrategiaa, jossa palvelun tai tuotteen omistaja antaa rojalteja vastaan yksinoikeuden tuotteen tai palvelun jakeluun tai myyntiin tietyssä toimipisteessä. Organisaatio voi laajentaa vaikuttavuutta ilman että oman organisaation laajentaminen on tarpeellista. Samalla oikeuksien antaja säilyttää kontrollin alkuperäisen brändin ja toiminta-ajatuksen laadusta, toimintatavoista ja strategiasta. (Maciejewski, Jaanaa, Keely, Crowe & Liddy 2018, 218.)

2.2.4 Haarautuminen

Haarautuminen on ohjauksen ja resurssien käytön suhteen pisimmälle viety laajentumisstrategia. Alkuperäinen yritys levittää ohjelmaa maantieteellisesti perustamalla esimerkiksi uusia toimipisteitä. Omistuksen säilyessä alkuperäisellä yrityksellä, säilyy myös toteutuksen ohjaus ja brändin hallinta. Kokonaan omistettu toiminta sopii parhaiten monimutkaisiin ohjelmiin, joissa siirrettävää tietotaitoa on paljon tai itsenäisen toteutuksen riskit ovat suuret. Ohjauksen lisäksi päätöksenteko säilyy yrityksellä. Paikallistuntemus ei välttämättä ole paras mahdollinen ja toiminnan sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin saattaa kärsiä. Lisäksi kasva yritys vaatii runsaasti resursseja ja toiminnasta voi tulla byrokraattista. Haarautuminen on hidas ja kallis laajentumisen tapa. (Berelowitz, ym. 2015, 43.)

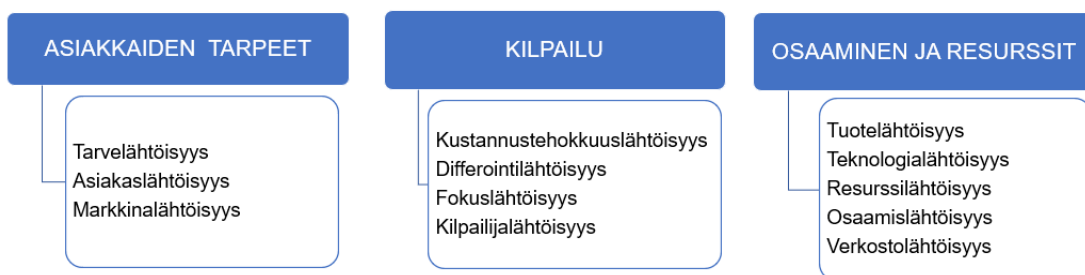
Yrityksen omistuksen kokonaan tai osittain säilyttäviä laajentumisen muotoja ovat myös yhteisyritys, fuusio ja yritysosto. Laajentumisstrategioissa nämä sijoittuvat resurssien investoinnin ja ohjelman ohjattavuuden suhteen franchisingin ja haarautumisen välille. Yhteisyrityksessä kumppanit perustavat juridisesti itsenäisen yrityksen, jolla tavoitellaan mittakaavaetuja ja / tai synergiaetuja. Yhteisyritys toimii molempien kumppaniyritysten edun mukaisesti ja yleensä molemmat osakkaat omistavat yrityksestä yhtä suuret osuudet. (Weber, ym. 2015, 27.)

Laajentumisstrategian valinta tarkoittaa valintaa jakeluverkoston suhteen: hoidetaanko jakelu nykyisen yrityksen toimesta, tarvitaanko kumppaneita ja verkosto vai perustetaanko uusia yrityksiä. Yli sektorirajojen tapahtuva verkostoituminen, useiden sidosryhmien välinen yhteistyö ja strategiset kumppanuudet ovat toimintatapana yleistyneet. Sidosryhmien välisistä kumppanuuksista ja verkostoista kerrotaan lisää luvussa 4.2.

2.3 Laajentumisen ajurit

Kamenskyn mukaan yrityksellä, jolla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue, tulee olla konsernitason strategia (Kamensky 2014, 21). Kuulostaa mahtipontiselta, mutta konsernitason strategiassa on kyseessä koko yrityksen toiminnan oikeutus, toimintaperiaatteet ja tahtotila. Tällä tasolla määritellään toiminta-ajatus, visio ja arvot, keskeiset strategiset tavoitteet sekä liiketoiminnot, joissa ollaan mukana. Liiketoimintatason strategia, josta käytetään myös nimitystä kilpailustrategia, määrittää puolestaan sen, miten kilpailijoista erotutaan ja miten kilpailuetu saavutetaan valitulla liiketoiminta-alueella. (Kamensky 2014, 22.)

Yrityksen liiketoimintastrategian ytimenä on kilpailuedun saavuttaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen. Aito kilpailuetu ja kilpailijoista erottuminen voi syntyä vain asiakkaan arvostamasta hyödyistä, josta asiakas on myös valmis maksamaan. Kilpailuedun pitää olla realistinen ja perustua aidosti yrityksen resursseihin ja osaamiseen. (Kamensky 2014, 155). Kilpailuedun lähteenä ja näin ollen liiketoimintastrategian ajurina voi Kamenskyn mukaan olla asiakkaan tarpeet, kilpailu tai yrityksen resurssit ja osaaminen. Alla olevassa kuvassa 2 strategian ajurit on jaoteltu tarkemmin. (Kamensky 2014, 156).



Kuva 2. Liiketoimintastrategian ajurit (Kamensky 2014, 156)

Asiakas- ja tarvelähtöistä kilpailuetua yrityksen kannattaa hakea muualtakin kuin nykyisten asiakkaiden nykyisistä tarpeista. On ymmärrettävä suorien kilpailijoiden tarjoaman lisäksi myös korvaavat teknologiat, tuotteet ja toimintatavat. Asiakkaiden vielä tiedostamattomat ja tulevat tarpeet sekä asiakashyödyn ymmärtäminen laajasti vahvistavat kilpailuetua. Lisäksi ei-asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla voi vahvistaa omaa asemaansa. (Kamensky 2014, 156–157.) Markkinalähtöisessä kilpailuedussa markkinoita voidaan ryhmitellä eri tavoin. Kilpailuedun voi saavuttaa sopeuttamalla omaa toimintaansa paikallisiin olosuhteisiin, hakemalla mittakaavaetuja tai hyödyntämällä maantieteellistä erikoistumista. (Kamensky 2014, 158–159.)

Kamenskyn jaottelussa seuraava ryhmä eli kilpailulähtöiset kilpailuedun lähteet, kustannustehokkuus-, differointi- ja fokuslähtöisyys, ovat niin sanottujen yleisten kilpailustrategioiden pohjana.

Näiden lisäksi hän on ottanut mukaan myös kilpailijälähtöisyyden. Yritys voi yrittää muuttaa kilpailutilannetta tai omaa asemaansa siinä. Lisäksi kilpailuetua voi hakea hyökkäämällä, puolustautumalla tai harhauttamalla (Kamensky 2014, 179).

Osaaminen ja resurssit kilpailuedun lähteenä sisältävät sekä tuote-, teknologia että resurssilähtöisyyden. Ainutlaatuinen teknologia tai resurssiylivoima jossakin tuotannontekijässä voi toimia kilpailuedun lähteenä. Uudet teknologiat saattavat horjuttaa kilpailutilannetta nopeastikin. (Kamensky 2014, 189.) Osaaminen kilpailuedun lähteenä koostuu laajasti vuorovaikutusosaamisesta, teknis-taloudellis-sosiaalisesta osaamisesta sekä muutososaamisesta. Siihen liittyvät myös tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. (Kamensky 2014, 196.) Mikäli kilpailuetua haetaan verkostojen kautta, on selvitettävä mitä hyötyä verkostosta on, kenen kanssa kannattaa verkostoitua sekä millaisella mallilla toimitaan (Kamensky 2014, 203).

Liiketoiminnassa puhutaan yleisesti kilpailuedusta ja kilpailustrategioista. Kamensky laajentaa strategian tarkoitusta toiminnan parantamiseen. Strategialla voidaan perinteisen kilpailuedun lisäksi tavoitella asiakkaan tarpeiden parempaa huomioimista, niukkojen resurssien järkevämpää kohdentamista sekä nopeampaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin. (Kamensky 2014, 17.)

3 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentuminen

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä, ohjelmien vaikutusta ja vaikuttavuutta sekä mittaamista on tutkittu varsin laajasti. Osa tutkimuksista on keskittynyt pelkästään voittoa tavoittelemattomiin (non-profit) organisaatioihin. Suuntaus sekä toteutuksissa että tutkimuksissa on yhä useammin kuitenkin kohti samanaikaista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja taloudellisen menestyksen tavoittelua. Kansainvälisessä tutkimuksessa tämän kaltaisista yrityksistä käytetään nimitystä yhteiskunnalliset yritykset. Suomessa yhteiskunnallisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka toiminnan perustana on yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta. Aiemmista tutkimuksista ei löytynyt esimerkkiä toteutuksesta, jossa voittoa tavoitteleva yritys toteuttaa osana liiketoimintaansa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa konseptia.

Tässä luvussa käsitellään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden määritelmä sekä kerrotaan, miksi vaikuttavuuden laajentaminen on tärkeää. Sen jälkeen esitellään SCALERS-malli ja vaikuttavuuden laajenemista edistävät yrityksen sisäiset tekijät. Luvun lopussa tarkasteluun otetaan yrityksen toimintaympäristö; yhteiskunnallinen infrastruktuuri sekä julkisen vallan vaikutus.

3.1 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen laajentuminen

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus muodostuu kahdesta tekijästä: arvolupauksesta ja edunsaajien määrästä. Mitä arvokkaampi yrityksen arvolupaus on asiakkaalle eli se, miten yritys pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet tai ratkaisemaan ongelman, sitä suurempi on vaikuttavuus. Lisäksi mitä suuremman joukon edunsaajia yritys tavoittaa, sitä suurempi on sen vaikuttavuus. (Fisac-Garcia, Acevedo-Ruiz, Moreno-Romero & Kreiner 2013, 92.)

Costan ja Pescin mukaan sekä voittoa tavoittelevat että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat luoda yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yleisimmin vaikuttavuudesta puhutaan kuitenkin kansalaisjärjestöjen, yhteiskunnallisten yritysten ja yhteiskunnallisten ohjelmien yhteydessä. Tutkijat käyttävät tutkimuksessaan vaikutusketjun määritelmää kuvatessaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Costa & Pesci 2016, 100.) Vaikutusketju tarkoittaa tulosten ketjua, jossa organisaation panokset ja toiminta johtavat tuotoksiin. Toiminnan tuloksena syntyy vaikutuksia, joista muodostuu vaikuttavuus. (Ebrahim & Rangan 2010, 3.)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen määritelmiä on lukuisia. Islam toteaa kirjallisuuskatsauksessaan, ettei yksiselitteistä määritelmää ole tutkimuksessa syntynyt, vaikka yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja sen laajentumista onkin tutkittu paljon. Käsitteen käytössä on huomattavaa epä johdonmukaisuutta ja epäselvyyttä. Määritelmien runsaus johtuu osaltaan tutkimusten erilaisista näkökulmista. (Islam 2020, 2.)

Islamin (2020, 3–4) mukaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentuminen tarkoittaa:

1. myönteisten muutosten tekemistä yhteiskunnassa puuttumalla kiireellisiin yhteiskunnallisiin (sosiaalisiin) ongelmiin
2. sekä määrällisten että laadullisten positiivisten muutosten tekemistä
3. positiivisten muutosten suuruuden lisäämistä
4. yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista yksilötasolla ja / tai järjestelmätasolla
5. jatkuvaa prosessia (ei kertaluontoinen tapahtumaa), jota voidaan toteuttaa yhden tai useamman laajentumispolun avulla

Yhteiskunnallisten yritysten aikaansaama vaikuttavuuden laajentuminen on tärkeää yksilön, yrityksen ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. Suurin osa yhteiskunnallisista ongelmista on laajoja, monisyisiä ja laajalle levinneitä. Vaiheittainen, inkrementaalinen, kasvu ja vaikuttavuuden lisääminen eivät ole riittävän tehokasta ongelmien ratkaisemiseksi. Laajentuminen mahdollistaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nopean leviämisen. (Bradach 2014, 1.) Laajentuminen lisää myös yrityksen todennäköisyyttä selvitä hengissä. Se osoittaa rahoittajille, että yritykseen ja sen hankkeisiin kannattaa investoida. Yhteiskunnalliset yritykset joutuvat kilpailemaan jo markkinoilla olevien vaihtoehtojen kanssa. Kasvu ja vaikuttavuuden laajentuminen ovat oleellisia, jotta toiminnalla voidaan saavuttaa mittakaavaetuja ja tehokkuutta. (Phillips 2006, 223.) Yhteiskunnallisten yritysten taloudellinen menestys antaa niille mahdollisuuden investoida ylijäämän tulevaan toimintaan ja näin kasvat-
taa vaikuttavuutta (Costa & Pesci 2016, 102).

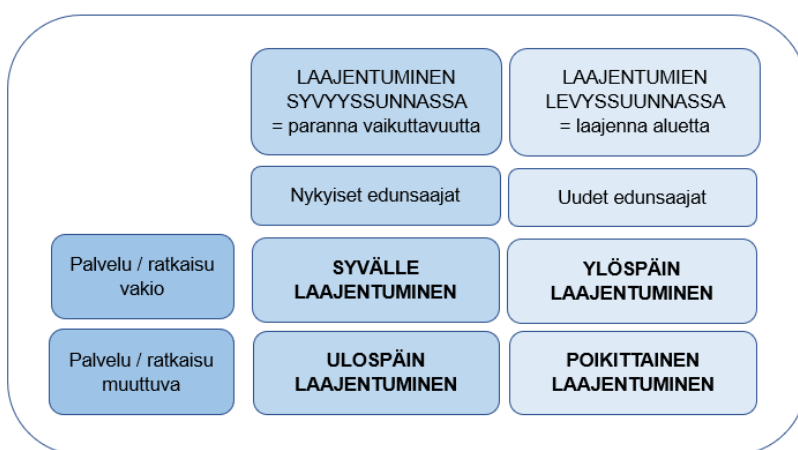
Yhteiskunnan näkökulmasta merkityksellistä on myös tuotettavien palvelujen vaikutus ja niiden tehokkuus (Bradach 2010, 27). Samankaltaisia ongelmia on kaikkialla. Ratkaisujen tulisi olla nopeasti toteutettavissa erilaisissa toimintaympäristöissä, ilman että resursseja haaskataan saman ongelman ratkomiseen uudestaan ja uudestaan (Cannatelli 2017, 2710).

Termiä skaalaus tai laajentuminen on käytetty yhteiskunnallisten yritysten yhteydessä alun perin Pohjois-Amerikassa, mutta se on juurtunut 2010-luvulta eteenpäin myös eurooppalaiseen yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskevaan kirjallisuuteen. Nykyään laajentumista pidetään tarkoituksenmukaisempana terminä kuin kasvua, koska se huomioi paremmin erilaiset tavat, joita yhteiskunnalliset yritykset voivat käyttää vaikuttavuuden lisäämiseen. (Bauwens, Huybrechts & Dufays 2020, 199.)

Yrityksen kasvu ja yhteiskunnallisen yrityksen laajentuminen eivät tarkoita samaa asiaa, vaikka yritys kasvaessaan voi lisätä myös vaikuttavuutta. Yrityksen kasvulla tarkoitetaan taloudellista menestystä tai arvoa sijoittajille, kun taas laajentumisella viitataan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden

laajentamiseen. Organisaatiot voivat laajentaa vaikutustaan monella tapaa kasvattamatta kokoaan, ja monelle tämä on myös tietoinen valinta. (Uvin, Jain & Brown 2000, 1416.)

Erilaisia yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden laajentumistapojen eroja ja termien käyttöä havainnollistaa kuvassa 3 esitetty Tykkyläisen tekemä kooste (Tykkyläinen 2019, 42). Vaikuttavuuden laajentumistavat voidaan jakaa syvyysuunnassa laajentumiseen (depth scaling) ja leveysuunnassa laajentumiseen (breadth scaling). **Syvyysuunnassa laajennuttaessa** tavoitellaan laadullista parannusta. Nykyisille edunsaajille pyritään saamaan syvällisempää vaikuttavuutta. **Leveysuunnassa laajentuminen** puolestaan merkitsee sitä, että yritys tavoittelee määrällistä laajentumista. Tavoitteena on saada palvelun piiriin uusia edunsaajia, esimerkiksi laajemmalta maantieteelliseltä alueelta. (Kickula, Griffithsa, Bacqb & Garudc 2018, 410.)



Kuva 3. Yhteiskunnallisten yritysten laajentumistavat (mukaillen Tykkyläinen 2019, 42)

Syvyysuunnassa laajentumista voidaan hakea nykyisillä palveluilla ja ratkaisulla, jolloin kyseessä on **syväälle laajentuminen** (scaling deep). Tavoitteena on, että nykyisille edunsaajille suunnatut palvelut ovat entistä tehokkaampia ja tuottavat suuremman vaikutuksen yksittäiselle edunsaajalle, jolloin kokonaisvaikuttavuuskin lisääntyy. (Bloom & Smith 2010, 127.) Nykyisille asiakkaille voidaan myös luoda uusia palveluja ja ratkaisuja, jolloin **laajennutaan ulospäin** (scaling out) (André & Pache 2016, 664).

Uusia edunsaajia ja maantieteellistä laajentumista uusille markkinoille voidaan hakea nykyisillä ratkaisulla tai palveluilla, jolloin puhutaan **ylöspäin laajentumisesta** (scaling up) (Bloom & Smith 2010, 127). Maantieteelliseen laajentumiseen voi liittyä myös palvelujen muokkaaminen tai kokonaan uudet ratkaisut, jolloin puhutaan **poikittaisesta laajentumisesta** (across scaling). Tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi uuden toimintatavan tai innovaation levittäminen. (André & Pache 2016, 664.)

Termien sekavuutta kuvaa ristikkäisten termien käyttö. *Scaling wide* on joissakin tapauksissa synonyymi *scaling up* termille, tarkoittaen maantieteellistä laajentumista (Dobson, Boone, Andries & Daou 2018, 4456). *Scaling out* ja *scaling up* termejä käytetään tutkimuksessa ja kirjallisuudessa myös ristiin tai toisissa merkityksissä. Osa tutkijoista on käyttänyt termiä *scaling out* kuvaamaan maantieteellistä laajentumista. *Scaling up* termillä viitataan toisinaan myös siihen, että yritys pyrkii vaikuttamaan järjestelmään ja rakenteisiin, jotka ovat osaltaan aiheuttaneet ratkaistavan ongelman (Westley, Antadze, Riddell, Robinson & Geobey 2014, 237).

3.2 SCALERS-malli eli laajentumista edistävät tekijät

Bloom ja Chatterji ovat tutkineet yhteiskunnallisen yrityksen laajentumista erityisesti sitä edistävien tekijöiden näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan yhteiskunnallinen yrittäjyys on määritelty organisaatioksi tai ohjelmaksi, jonka tavoitteena on lievittää tai poistaa yhteiskunnallinen ongelma tavoilla, joita ei ole aiemmin käytetty ongelman ratkaisemisessa (Bloom & Chatterji 2009, 114).

SCALERS-mallissa ajatuksena on, että yhteiskunnallista vaikuttavuutta laajentavan yrityksen on voitettava laajentumisen esteitä. Esteiden voittamisessa organisaation resurssien lisääminen ja kyvykkyyksien hyödyntäminen nähdään ensisijaisena ratkaisuna. (Cannatelli 2017, 2712.) Malli auttaa ymmärtämään yhteiskunnallisen yrityksen vaikuttavuuden laajentumiselle ratkaisevia tekijöitä sekä tunnistamaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sopivaa laajentumistapaa valittaessa (Bloom & Chatterji 2009, 131). Laajentumista edesauttavat tekijät koskevat sekä niitä yrityksiä, jotka ovat onnistuneet laajentumisessa kohdentamalla palvelut suuremmalle joukolle (*scaling up*) että niitä, jotka ovat pyrkineet palvelemaan nykyisiä asiakkaitaan paremmin (*scaling deep*). (Bloom & Chatterji 2009, 117.) SCALERS-mallin nimitys tulee ajureiden alkukirjaimista Staffing, Communication, Alliance building, Lobbying, Earning generation, Replicating ja Stimulating market forces (Bloom & Chatterji 2009, 115).

Toimintaympäristön merkitys korostuu yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa, koska niillä on saman aikaisesti sekä taloudellisia että yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita. Cannatelli selvitti omassa tutkimuksessaan alkuperäisen mallin tekijöiden merkitystä ja painoarvoa huomioitaessa toimintaympäristöön, organisaatioon ja valittuun strategiaan liittyvien odottamattomien tilannesidonnaisten epävarmuustekijöiden vaikutus. (Cannatelli 2017, 2710.) Menestystä tukevien resurssien tehokas käyttökään ei välttämättä takaa menestystä, jos ympäristötekijät ovat epäsuotuisat. Tämä selittää osaltaan sen, että menestyneenkin konseptin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentamisessa voi olla suuria haasteita, valitaanpa millainen strategia tahansa. (Cannatelli 2017, 2716.)

Cannatellin tutkimuksessa satunnaiset ympäristötekijät ovat työvoiman tarve, yleisön tuki, mahdollisten liittolaisten saatavuus, toimintaan vaikuttavat yhteiskunnan reunaehdot, pääoman saatavuus, edunsaajien hajallaan olo sekä taloudellisten kannustimien vahvuus (Cannatelli 2017, 2717–2718). Seuraavaksi satunnaiset ympäristötekijät on selitetty lyhyesti. Tämän jälkeen käydään läpi kukin SCALERS-mallin ajureista.

Työvoiman tarve (labour needs) lisääntyy ja monipuolistuu huolimatta siitä, minkä laajentumisstrategian (levittäminen, liittoutuminen, haarautuminen) yritys valitsee. Kaikissa vaihtoehdoissa tarvitaan ihmisiä hoitamaan eri toimintoja ja toteuttamaan organisaation arvolupausta. Lisäksi uuteen toimintaympäristöön siirryttäessä joudutaan usein sopeuttamaan alkuperäistä konseptia, mikä puolestaan vaatii syvällistä uuden toimintaympäristön osaamista. Työvoiman saatavuus on puolestaan riippuvainen toimintaympäristöstä. (Cannatelli 2017, 2717.)

Yleisön tuki (public support) tarkoittaa sidosryhmien, mukaan lukien suuri yleisö, yleistä tietoisuutta ratkottavasta ongelmasta. Yrityksen aikaisempi toiminta ja saavutukset parantavat brändin mainetta. Yleinen tietoisuus ongelmasta parantaa konsensuksen rakentamista ja osaltaan voimistaa ajureiden vaikutusta, mikä puolestaan ruokkii laajentumisen vaikuttavuutta. (Cannatelli 2017, 2717.)

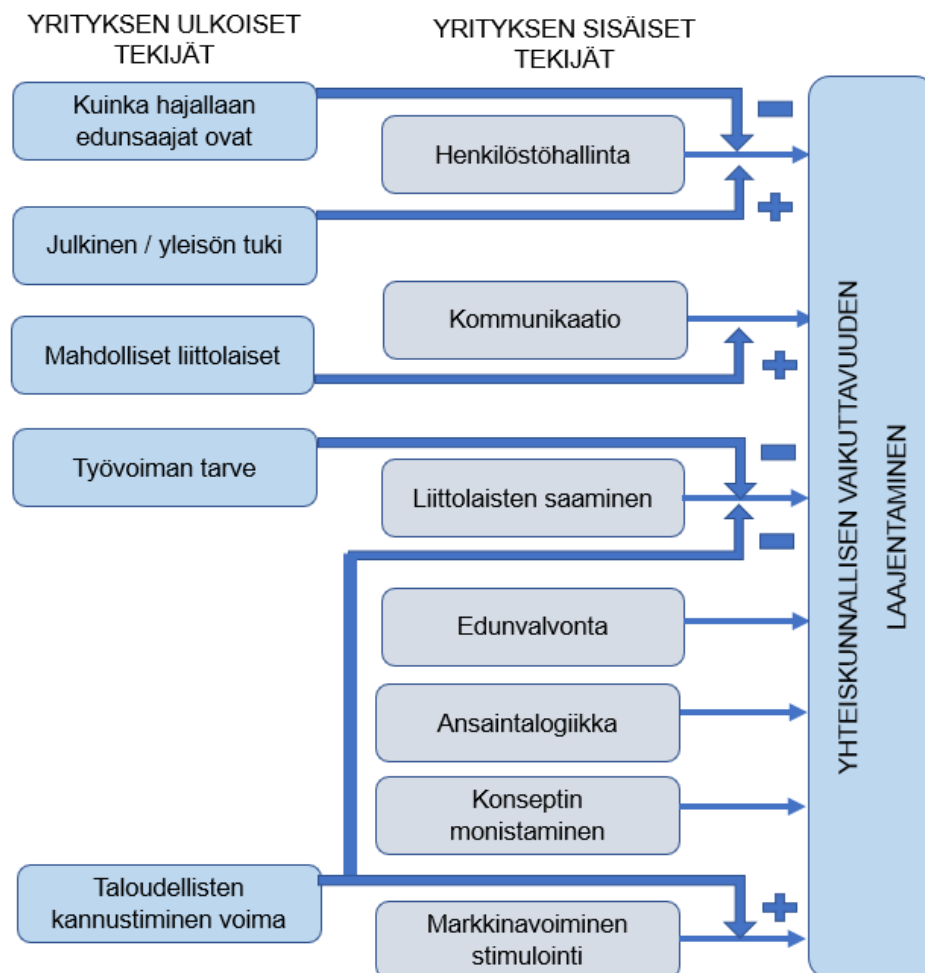
Potentiaaliset liittolaiset (availability of potential allies) ovat edellytys yhteiskunnallisen yrityksen laajentumisessa. Liittolaiset voivat olla voittoa tavoittelemattomista yrityksistä valtion instituutioihin. Lisäksi liittoutumisen muodot ja syyt voivat olla moninaisia. Liittolaisten puute muodostaa vakavan uhan laajentumiselle. Syitä potentiaalisten kumppaneiden puuttumiseen voivat olla esimerkiksi kumppaneiden alueellinen keskittyminen tai ettei laajennettava hanke ole kiinnostava. (Cannatelli 2017, 2717.)

Yhteiskunnallisen päätöksenteon luomat reunaehdot (supportive public policy) tarkoittaa sitä, missä määrin vallitsevat lait, asetukset ja politiikka tukevat yrityksen yhteiskunnallisia pyrkimyksiä (Cannatelli 2017, 2717).

Pääoman saatavuus (availability of capital) auttaa varsinkin laajentumisen alkuvaiheessa, koska yritys pystyy keskittymään toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamiseen eikä se ole (niin) riippuvainen tulorahoituksesta (Cannatelli 2017, 2718).

Edunsaajien hajanaisuus (dispersion of beneficiaries) vaikuttaa suoraan yrityksen mahdollisuuksiin toimittaa tuote tai palvelu edunsaajille. Termillä viittaa sekä edunsaajien maantieteellisen sijoittumiseen että edunsaajien keskinäiseen erilaisuuteen. Laajentumisessa on kehitettävä sekä konseptin monistettavuutta että saavutettavuutta tukevia menetelmiä. Valittu strategia puolestaan vaikuttaa vaadittavien resurssien määrään ja laatuun. (Cannatelli 2017, 2718.)

Taloudellisten kannustimien vahvuus (strength of economic incentives) kertoo yrityksen toimimista alalla, jossa taloudelliset kannustimet motivoivat ihmisten käyttäytymistä (Cannatelli 2017, 2718).



Kuva 4. Ulkoisten tekijöiden vaikutus yrityksen sisäisiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen ajureihin (mukaillen Cannatelli 2017, 2727)

Kuvassa 4 on esitetty ympäristötekijöiden vaikutus laajenemista edesauttaviin yrityksen sisäisiin tekijöihin. Seuraavaksi kuvataan SCALERS-mallin ajurit ja niiden merkitys laajentumisessa. Ympäristötekijöiden mahdollinen vaikutus on kuvattu kunkin tekijän kohdalla.

Henkilöstöhallinta (staffing) kuvaa yrityksen kykyä täyttää työvoiman tarpeensa ja hankkia tarvittavat taidot. Valittavasta strategiasta riippuu, kuinka merkittävä tekijä henkilöstöhallinta on laajentumiselle. Mikäli yrityksen toiminta perustuu työvoimavaltaiseen ja taitavaa henkilöstöä vaativaan liiketoimintamalliin, korostuu ajurin merkitys. (Bloom & Chatterji 2009, 117). Parhaimmillaan onnistunut henkilöstöhallinta parantaa yrityksen kykyä hallita erilaisia kulttuurisia ja yhteiskunnallisia olosuhteita, mikä voi auttaa menestyksessä laajentumisessa (Cannatelli 2017, 2712).

Cannatellin tutkimuksessa yleisön tuella oli positiivinen vaikutus sekä rekrytointeihin että yhteistyökumppaneiden houkuttelemiseen. Mikäli suuri yleisö tukee yrityksen missiota ja suhtautuu siihen positiivisesti, on yrityksen helpompi houkutella osaavaa henkilöstöä ja vapaaehtoisia. Edunsaajien hajaantuminen sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön rekrytointiin. Mikäli edunsaajat ovat maantieteellisesti hajallaan, voi olla parempi valita vähemmän henkilökuntaa ja sitoutumista vaativa tapa laajentaa vaikuttavuutta. Käytännössä laajentumisstrategiaksi sopii paremmin osaamisen ja tietotaidon levittäminen kuin omien toimipisteiden perustaminen. (Cannatelli 2017, 2728.)

Vuorovaikutus ja viestintä (communication) tarkoittaa yrityksen kykyä vakuuttaa ja houkutella tärkeimpiä sidosryhmiä tukemaan toimintaansa ja strategiaansa. Yhteiskunnallisen yrityksen sidosryhmäverkosto on laaja. Viestinnän pitää tavoittaa ja vakuuttaa edunsaajat palvelun piiriin, työntekijät ja vapaaehtoiset osallistumaan toimintaan, rahoittajat ja sijoittajat sekä suuri yleisö tukemaan asiaa ja kuluttajat käyttämään maksullisia palveluita. Onnistunut viestintä on selkeää ja säännöllistä ja kertoo erityisesti siitä, mitä arvoa tekemisellä on. Jotta viesti saadaan rakennettua oikein, on tärkeää ymmärtää yleisön kulttuuri ja tarpeet, uskomukset, asenteet sekä käyttäytyminen. Viestinnän merkitys on vähäisempi silloin, kun suuri yleisö tukee jo asiaa ja organisaation toimintaa. Yksittäinen, uskottava puolestapuhuja voi auttaa huomattavasti idean tuomisessa julkisuuteen. (Bloom & Chatterji 2009, 118.)

Tilanteissa, joissa potentiaalisia liittolaisia on paljon, pärjäävät paremmin yritykset, joilla on vahvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot kuin heikommat kyvyt omaavat. Cannatelli tulkitsee tämän tarkoittavan, että yritysten on pystyttävä viestimään systemaattisesti ja tehokkaasti kyetäkseen tavoittamaan potentiaaliset liittolaiset. (Cannatelli 2017, 2728.)

Liittoumien luominen (alliance building) kuvaa sekä yrityksen vakiintuneita yhteistyökumppaneita ja liittoumia että sen kykyä rakentaa uusia suhteita. Sidosryhmien ja liittoumien luomisessa on tärkeää olla yhteiset tavoitteet. Verkostoissa toimiminen tarkoittaa sitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä yksin, vaan tavoite on saada mahdollisimman moni tukemaan laajentumista. Yhä useammin yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa on avoimen lähdekoodin kaltaisia toimintamalleja, ei niinkään omien oikeuksien ja toiminnan omistamista. (Bloom & Chatterji 2009, 119.) Yhteiskunnallisen yrityksen houkuttelevuus yhteistyökumppanina on suurempi, kun sen talous ja liiketoiminnan tulovirrat ovat kunnossa. (Cannatelli 2017, 2712.)

Cannatellin tutkimuksen mukaan vahvat taloudelliset kannustimet vaikuttavat negatiivisesti liittoumien luomiseen. Hänen mukaansa tämä voidaan tulkita siten, että taloudellisten kannustimien ollessa vahvat, yritys voi luottaa yhteiskunnan tukeen eikä tarvitse niin paljon tukea laajentumiseen sidosryhmiltä. Tutkimuksen mukaan myös työvoiman tarve vaikuttaa liittoumien luomiseen.

Organisaation omien henkilöstöresurssien oltava kunnossa, jotta organisaation ulkopuoliset liittoumat hyödyttävät organisaatiota tehokkaasti. (Cannatelli 2017, 2728.)

Edunvalvonta (lobbying) tarkoittaa sitä, miten tehokkaasti yritys pystyy vaikuttamaan yhteiskunnallisiin päätöksiin, jotka edistävät sen asiaa. Menestyksekkäässä edunvalvonnassa korostuvat hyvät vuorovaikutussuhteet hallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa. (Bloom & Chatterji 2009, 120.) Mikäli yrityksen liiketoimintamallin toteuttaminen edellyttää rakenteellisia muutoksia institutionaalisella tasolla, sen edunvalvontakyvyt laajentumisen onnistumisen kannalta korostuvat. Lisäksi tarvitaan kykyä poliittiseen vaikuttamiseen. (Cannatelli 2017, 2712.) Käytännössä parhaita tuloksia edunvalvonnalla on mahdollista saavuttaa, kun pystyy osoittamaan saavutettuja hyötyjä suhteessa käytettyihin investointeihin. Mikäli toimintaa tukeva lainsäädäntö, säädökset ja yleinen poliittinen konsensus on jo olemassa, edunvalvonnalla ei ole laajentumisen kannalta välttämättä korostunutta merkitystä. (Bloom & Chatterji 2009, 120.)

Ansaintalogiikka (earning generation) kuvaa yrityksen kykyä ja tehokkuutta tuottaa menot ylittävää tulovirtaa. Taloudellinen menestys parantaa yrityksen neuvotteluvoimaa ja vaikuttavuutta. Taloudellisen menestyksen lisäksi yhä tärkeämpää on pystyä osoittamaan myös saavutetut yhteiskunnalliset vaikutukset. (Bloom & Chatterji 2009, 120.) Ansaintalogiikan ja -strategian kehittäminen on yhteiskunnallisissa hankkeissa laajentumisen kannalta tärkeää. Mallista tulee todennäköisesti helpommin uusiin konteksteihin soveltuva, jos sen rahoitus ei ole riippuvainen yleisön tietoisuudesta tai perustu lahjoituksiin. Hankkeen rahoituksen pitäisi myös olla sellainen, ettei se vaadi lakien tai määräysten muuttamista. (Cannatelli 2017, 2712.)

Monistettavuus (replicating) tarkoittaa sitä, miten tehokkaasti yritys pystyy monistamaan ja laajentamaan ohjelmia ja aloitteita, joita se on luonut. Lopullinen tavoite on, että laajenemisella tavoitetaan enemmän edunsaajia, palvelun ja ohjelman laadun säilyessä korkeana. Menestyksekkään laajentamisen edellytys on hyvät suhteet sekä toimiva kommunikaatio palvelun alkuperäisen tuottajan ja uuden toimijan välillä. Alkuperäisen yrityksen pitää pystyä varmistamaan toiminnan laatu ilman, että se määrää tai jäykistää liikaa uuden yrittäjän toimintaa. Toisaalta idean monistajan on hyväksyttävä tietty kontrolli toiminnan laadun varmistamiseksi. Ohjelman laajentaminen vaatii resursseja liittyen esimerkiksi koulutukseen, sopimuksiin, brändäykseen ja kommunikaatioon. (Bloom & Chatterji 2009, 120.) Laajentamisessa on kyse myös siitä, missä määrin lopputulos on riippuvainen tietyn yrittäjän ainutlaatuisista ominaisuuksista, yrittäjän henkilökohtaisesta karistamasta ja kyvystä motivoida muita (Cannatelli 2017, 2713). Laajentumista voi vaikeuttaa edunsaajien hajautus. Kyseessä voi olla maantieteellinen tai demografinen vaihtelu. Mikäli edunsaajat ovat keskenään samankaltaisia, kannattaa laajentumisessa ehkä keskittyä lisäämään palveluja maantieteellisesti rajatulle alueelle ja kasvattaa yritystä (scaling deep). Tällöin henkilöstöpolitiikka,

liittoumien luominen ja kommunikaatio ovat todennäköisesti tärkeämpiä ajureita kuin itse ohjelman laajentaminen. Maantieteellisesti laajalle levittäytyvä asiakaskunta taas vaatinee jonkinlaista ohjelman laajentamista. (Bloom & Chatterji 2009, 120.)

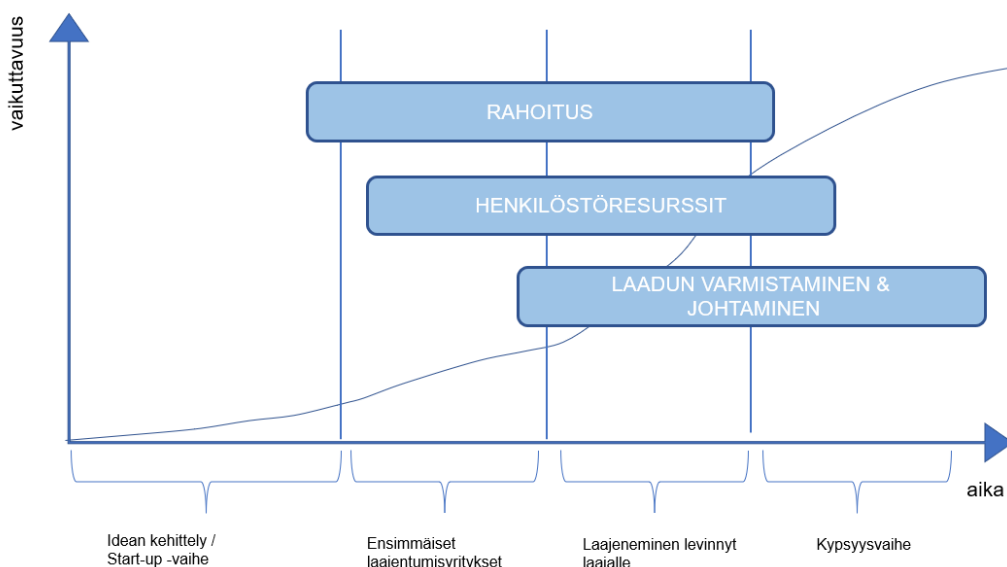
Markkinavoimiin vaikuttaminen (stimulating market forces) kuvastaa yrityksen kykyä havaita ja hyödyntää taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja poliittisia tulevaisuuden trendejä uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseksi. (Bloom & Chatterji 2009, 123.) Markkinavoimiin vaikuttaminen kuvastaa myös yrityksen kykyä houkutella sekä ihmisiä että instituutioita pyrkimään yksilöllisten etujen lisäksi kohti yhteiskunnan etuja. Kyky vaikuttaa toimintaympäristöön tulee koko ajan merkittävämmäksi. (Cannatelli 2017, 2714.)

Cannatellin tutkimuksessa taloudellisten kannustimien vahvuus vaikutti positiivisesti yrityksen kykyyn vaikuttaa markkinavoimiin. Toimintaympäristöt, joissa on paljon taloudellisia kannustimia, mahdollistava sellaisten yhteiskunnallisten yritysten vaikutusten laajentamisen, jotka käyttävät apunaan markkinavoimiin vaikuttamista. Esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset, jotka tukevat vammaisten pääsyä työmarkkinoille, voivat hyötyä ko. yrityksille suunnatuista tuista. (Cannatelli 2017, 2727–2728.)

3.3 Haasteita laajentumisen eri vaiheissa

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentamisen onnistumisesta on melko vähän onnistuneita esimerkkejä. Valitettavan usein ne jäävät start-up vaiheeseen. Toiminta voi olla paikallisella tasolla onnistunutta, mutta laajentuminen ei onnistu. Heinecke ja Mayer ovat lajitelleet laajentumisen haasteet tai esteet sen mukaan, missä vaiheessa laajentumisprosessi on. Esteiksi he listaavat rahoituksen, henkilöstöresurssit, laadun varmistamisen sekä johtamisen. (Heinecke & Mayer 2012, 201.) Kuvassa 5 on esitetty laajentumisprosessin vaiheet ja kullekin vaiheelle tyypillisin haaste.

Uuden innovaation testausvaiheessa tai jopa yritystä perustettaessa rahoituksen saaminen hankkeelle voi olla helpompaa kuin laajentamista varten. Yhteiskunnallisissa innovaatioissa tulorahoituksen järjestäminen ei ole aina niin suoraviivaista kuin kaupallisessa yrityksessä. Usein edunsaajat eivät pysty itse maksamaan palveluista, joten maksajana toimii kolmas toimija tai rahoitusta voi tulla julkisen rahoituksen kautta. Rahoituksen saamisen vaikeuteen voi liittyä yhteiskunnallisten yritysten toiminnan heikko tuntemus. Toisaalta yrittäjiltä voi puuttua osaamista oikeiden rahoituskanavien löytämiseen. (Heinecke & Mayer 2012, 201.)



Kuva 5. Haasteet laajentumisen eri vaiheissa (Mukaillen Heinecke & Mayer 2012, 201)

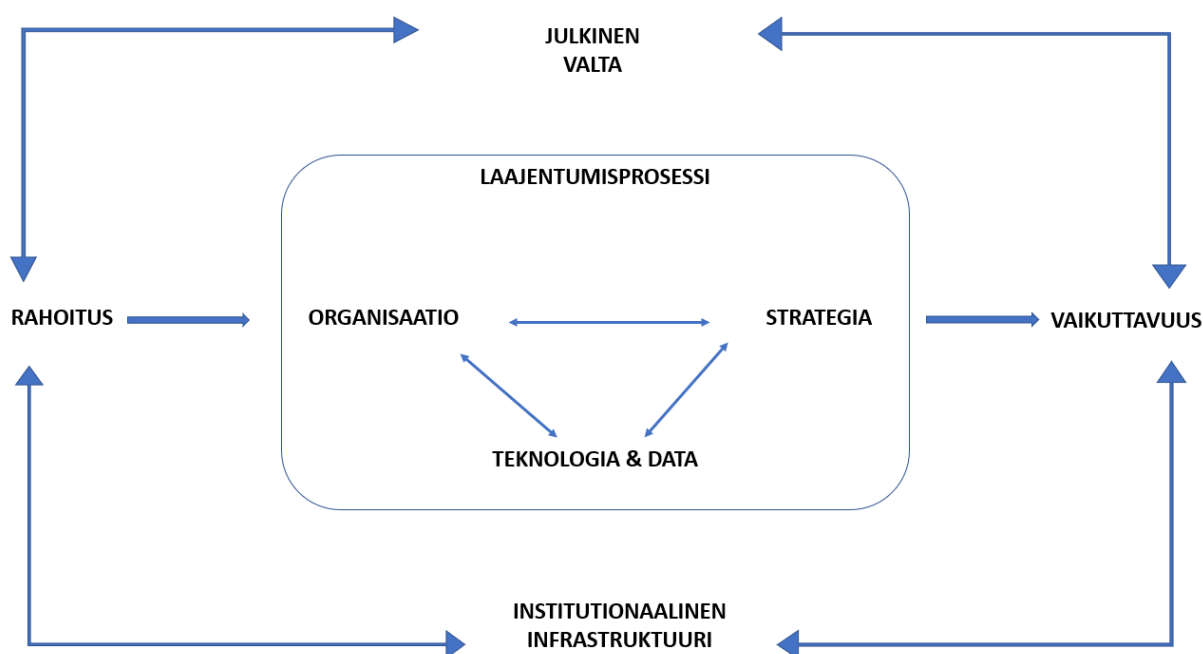
Henkilöstöresurssien osalta haasteet alkavat yleensä, kun innovaatiota ruvetaan laajentamaan. Yhteiskunnallisessa yrityksessä toiminta on usein perustajavetoista. Tästä saattaa muodostua laajentumisen pullonkaula, koska yksi henkilö ei voi hoitaa laajentumista useassa toimipaikassa. Toisaalta delegointi ja ohjauksen luovuttaminen muille voi olla hankalaa. Myös laajentumisen vaativa osaaminen voi muodostua ongelmaksi. Joissakin tapauksissa muun kuin perustajan valinta johtamaan laajentumista voi olla hyvä vaihtoehto. Tällöin painotetaan tiimin osaamista, josta löytyvät tarvittavat kyvyt. Toiminnan laajentuessa alkuperäinen tiimi, joka on koostunut ehkä palkatuista ja vapaaehtoisista, ei ole välttämättä paras vaihtoehto. Laajentuminen vaatii erilaisia toimintatapoja, viestintää, motivointia sekä osaamista kuin toiminta start-up-vaiheessa. (Heinecke & Mayer 2012, 203.)

Johtamisen ja laadun varmistamisen merkitys sekä haasteet kasvavat laajenemisen edetessä. Usein yhteiskunnallisten yritysten laajeneminen perustuu enemmän tilaisuuksiin tarttumiseen kuin suunniteltuun strategiaan. Kun suunnitelmallisuus puuttuu, se tuo haasteita väistämättä konseptin toteutuksen laadun varmistamiseen sekä johtamiseen. Mitä pidemmälle laajeneminen etenee, sitä monimutkaisemmaksi toimintaympäristön muodostuu. Erityisesti konseptin laajentaminen ja sen toteutuksen oikeanlainen varmistaminen ovat hankalaa, koska toiminnan mittaaminen ja toiminnan läpinäkyvyys ovat vaikeita toteuttaa. (Heinecke & Mayer 2012, 204.)

3.4 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen viitekehys

Han ja Shah ovat tutkineet aikaisempia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen malleja. Tutkijat ovat sitä mieltä, että aiemmissa viitekehyksissä ja laajentumisen malleissa on keskitytty

liikaa organisaatiotasolla oleviin tekijöihin: rahoitukseen, henkilöstöresursseihin, strategioihin ja laajentumisen eri vaiheisiin. Sen sijaan yhteiskunnallista infrastruktuuria ja julkisen vallan vaikutusta ei ole huomioitu riittävästi. Tutkijoiden mukaan yhteiskunnallisen vaikutuksen laajentuminen ulottuu pidemmälle kuin organisaation kasvu tai useamman edunsaajan hyödyttäminen. Heidän mukaansa ilman systeemitason tekijöiden huomioimista, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentuminen voi jäädä organisaation laajenemisen tasolle, ilman varsinaista pysyvää vaikuttavuuden lisääntymistä. Tutkijoiden luoman viitekehyksen selventää, miten yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan saada aikaan kasvattamatta organisaation kokoa (Han & Shah 2020, 216.)



Kuva 6. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentamisen ekosysteemi (mukaillen Han & Shah 2020, 224)

Kuvassa 6 on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentamisen ekosysteemi. Se kuvaa itse laajentumisprosessin lisäksi toimintaympäristön, jossa vaikuttavuus syntyy. **Laajentumisprosessissa** yritys tavoittelee yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääntymistä toteuttamalla erilaisia strategioita teknologiaa ja tietoa hyödyntäen. Laajentumisprosessiin tarvitaan rahoitusta. **Rahoituksen** lähteet voivat olla tulorahoitusta, julkista rahoitusta, lahjoituksia tai esimerkiksi vaikuttavuusinvestointeja. Julkinen valta ja yhteiskunnallinen infrastruktuuri muodostavat laajentumisen ympäristön. (Han & Shah 2020, 224.) **Julkinen valta** voi toiminnallaan joko vahvistaa tai estää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumista (Han & Shah 2020, 227). **Institutionaalinen infrastruktuuri** tarkoittaa verkostoja ja yhteistyökumppaneita, yhdistyksiä ja sosiaalisen sektorin toimijoita. Ne voivat osalltaan laajentaa yhteiskunnallisten yritysten vaikutusta ilman että kasvatetaan organisaatioiden kokoa. (Han & Shah 2020, 226.)

Organisaatio on tutkijoiden mukaan vaikuttavuuden laajentamisen moottori. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat henkilöstöresursseja: tiimin jäseniä, henkilökuntaa ja vapaaehtoisia. Organisaatiota kuvatessaan tutkijat ottavat mukaan myös yrityksen ulkopuoliset henkilöt, jotka tukevat laajentumista. Organisaatiossa tarvitaan johtajuutta ja sitoutumista sekä kykyä erilaisten sidosryhmien sitouttamiseen. (Han & Shah 2020, 224.)

Teknologian ja tiedon hyödyntäminen laajentumisessa on tutkijoiden mukaan todella tärkeää. Tähän sisältyy tiedon systemaattinen kerääminen, toiminnan kehittäminen palautteen ja tiedon avulla sekä monikanavainen viestintä. (Han & Shah 2020, 225.)

Strategiaan kuuluviksi Han ja Shahn ovat yhdistäneet organisaation kyvykkyyteen ja resursseihin, erilaisiin laajentumistapoihin, verkostoitumiseen ja edunvalvontaan liittyviä asioita. Heidän mukaansa yrityksen strategiaan tulisi sisältyä valmiuksien parantaminen johtamisen, hallinnon sekä ohjelmaan liittyvän suorituskyvyn suhteen. Osana strategiaa on valinta laajentumistavan (levittäminen, liittoutuminen, haarautuminen) sekä erilaisten keinojen suhteen. He korostavat kumppanuuksien, yhteistyön ja yhteistyöverkostojen merkitystä, jotta palvelujen tuottaminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen uusilla alueilla on mahdollista. (Han & Shah 2020, 225.)

Koska tavoitteena on pysyvän muutoksen ja vaikuttavuuden aikaansaaminen, tutkijat painottavat myös edunvalvontaa ja lobbausta. Pysyvän ja jopa systeemitason muutoksen aikaansaamiseksi on tavoiteltava julkisten päättäjien ja lainsäätäjien huomiota sekä saatava virkamiehet edistämään yhteiskunnallista muutosta. (Han & Shah 2020, 226.)

4 Sidosryhmät ja vaikuttavuuden mallintaminen

Aiemmin luvussa 2.1 vertailtiin kaupallisten ja yhteiskunnallisten yritysten eroja. Yhteiskunnallisilla yrityksillä on yleensä enemmän sidosryhmiä ja sidosryhmäsuhteet ovat moninaisemmat kuin kaupallisissa yrityksissä. Sidosryhmien määrän takia myös niiden tarpeet ovat usein keskenään erilaisia. Laajempi yhteistyökumppaneiden verkosto asettaa lisäksi toiminnan tulosten mitattavuudelle ja esittämislle erilaisia haasteita kuin pelkkä taloudellisten tulosten osoittaminen. On siis perusteltua käsitellä sidosryhmät ja kumppanuudet samassa luvussa vaikuttavuuden mallintamisen kanssa.

Tässä luvussa määritellään sidosryhmän käsite, esitellään tapoja luokitella sidosryhmiä sekä malli niiden analysointiin. Koska strategiset kumppanuudet ovat usein merkityksellisiä yhteiskunnallisille yrityksille, luvussa kerrotaan kumppanuuksien motivaatiotekijöistä ja haasteista. Sen jälkeen kerrotaan vaikutuksen ja vaikuttavuuden mittaamisesta sekä vaikuttavuuden mallintamisesta.

4.1 Sidosryhmät, niiden luokittelu ja analyysi

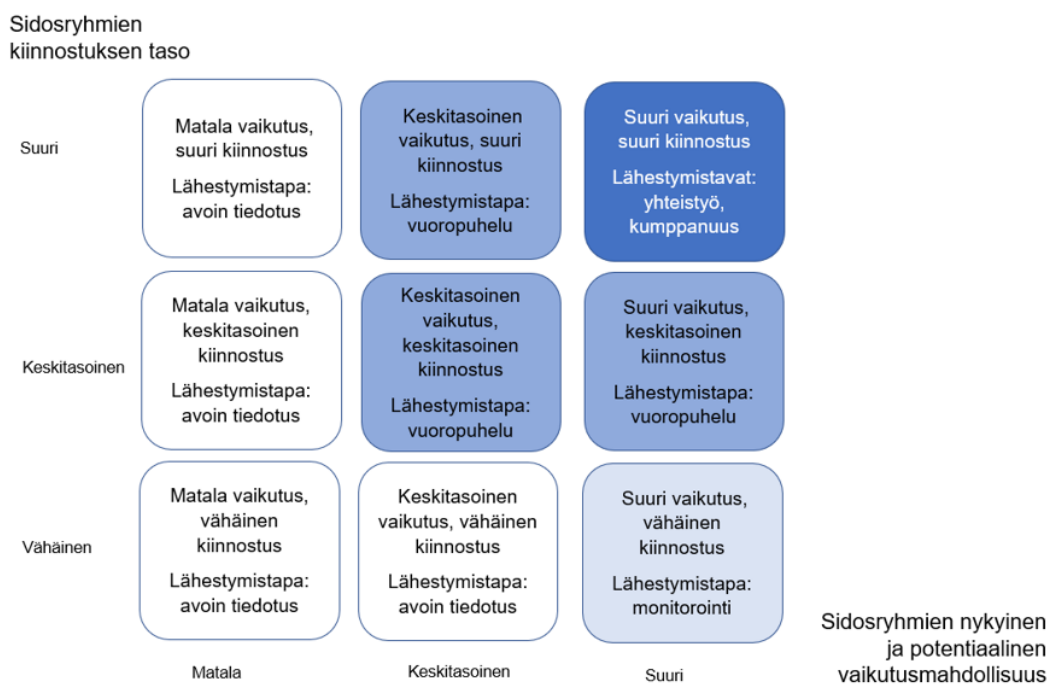
Edward Freeman esitteli sidosryhmäteoriansa ensimmäisen kerran 1984. Julkaisun jälkeen sidosryhmiä on tutkittu paljon ja niistä kirjoitettu eri näkökulmista. Sidosryhmä on vakiintunut arkiseenkin kielenkäyttöön. Sidosryhmäteoria perustuu ajatukseen siitä, että organisaation toiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. (Freeman 2005, 428.) Organisaation sidosryhmä on ryhmä, taho tai henkilö, jonka toiminnalla on tai voi olla vaikutusta sen toimintaan. Sidosryhmä tarkoittaa myös tahoja, jonka toimintaan organisaatiolla on tai voi olla vaikutusta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 166.) Sidosryhmän vaikutus organisaation toimintaan voi olla myönteinen tai kielteinen. Kielteinen vaikutus voi liittyä esimerkiksi liiketoiminnan riskiin. Koska organisaation sidosryhmät ovat erilaisia, voivat myös niiden odotukset olla keskenään hyvin erilaisia. (Juutinen 2016, 128.)

Sidosryhmien ja sidosryhmätyön merkitys on lisääntynyt, kun yritystoiminnan vastuullisuutta on alettu painottaa koko ajan enemmän. Hyvät sidosryhmäsuhteet auttavat ymmärtämään paremmin organisaation toimintaan liittyviä odotuksia. Mahdollisten mainehaittojen ennaltaehkäisy ja vaikeidenkin asioiden käsittely on helpompaa, kun organisaatiolla on toimivat sidosryhmäsuhteet. Yritysten odotetaan myös vastaavan yhteiskunnallisiin haasteisiin aiempaa aktiivisemmin. Yhteiskunnalliset haasteet ovat monimutkaisia eikä yksittäinen yritys pysty niitä yleensä yksin taklaamaan. Verkostoilla, yhteistyöllä ja sidosryhmäsuhteilla on olennainen merkitys monisyisten ongelmien ratkomisessa. Sidosryhmät toimivat tärkeänä kanavana yhteiskunnallisesti merkittävien teemojen viestijöinä ja uuden tiedon lähteenä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 168)

Yrityksen sidosryhmiä voidaan luokitella usealla tavalla. Ensisijaiset sidosryhmät ovat yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta oleellisia. Näitä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, toimittajat

ja rahoittajat. Toissijaisiin sidosryhmiin luokitellaan sellaiset toimijat, jotka kuuluvat yrityksen toimintaympäristöön. Ryhmillä voi olla vaikutusta yritykseen sekä sen ensisijaisiin sidosryhmiin. Toissijaiset sidosryhmät eivät ole kuitenkaan yrityksen selviämisen kannalta yhtä kriittisiä kuin ensisijaiset sidosryhmät. (Freeman, Harrison & Wicks 2007, 50–51)

Sidosryhmien analyysissä voi käyttää matriisimallia. Sidosryhmät luokitellaan niiden yritystä kohtaan ilmaiseman kiinnostuksen tason mukaan sekä sen mukaan onko niillä mahdollisuus vaikuttaa yritykseen. Avainsidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksestä ja voivat vaikuttaa siihen. (Juutinen 2016, 129.) Kuvassa 7 sidosryhmän analyysiin on yhdistetty tavat, joilla yritys voi lähestyä sidosryhmää. Avoimuus ja **avoin tiedottaminen** tarkoittaa, että yrityksen toiminnasta kiinnostuneille sidosryhmille tiedotetaan hankkeista, tärkeistä tapahtumista ja muutoksista yrityksen toiminnassa. Tiedottaminen on oma-aloitteista ja ennakoivaa. **Vuoropuhelu** on säännöllistä, tiiviimpää tai harvakseltaan tapahtuvaa tapaamista. Keskusteluissa yritys saa tietoa sidosryhmän mielipiteistä ja sidosryhmä puolestaan tietoa yrityksen toiminnasta. Vähäistä kiinnostusta osoittavien sidosryhmien seurantaa kutsutaan **monitoroinniksi**. Niillä voi aktivoituneina olla suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Läheisin ja intensiivisin lähestymistapa sidosryhmää kohtaan on yhteistyö. **Yhteistyössä** voidaan puhua kumppanuudesta, jossa yritys pysyy hyödyntämään sidosryhmän asiantuntemusta laajasti joko kertaluontoisessa hankkeessa tai pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. (Juutinen 2016, 130–131.)



Kuva 7. Sidosryhmien analysointi ja vuorovaikutuksen tavat (mukailten Juutinen 2016, 129–130)

Analyysi kuvaa organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet, mutta ei käsittele eri sidosryhmien välisiä suhteita. Luokittelu ei huomioi sitä, onko sidosryhmä tietoinen yrityksestä ja käyttääkö se valtaansa. Matriisista ei myöskään ilmene se, onko yrityksellä valtaa vaikuttaa sidosryhmään.

Vaikka sidosryhmäteoriaa käytetään paljon, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Se ei esimerkiksi huomioi riittävästi ympäristötekijöitä eikä erilaisia ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välisiä yhteyksiä (Key 1999, 321). Freeman itsekin toteaa, ettei sidosryhmäteoria ole yksiselitteinen teoria, vaan ennemminkin pyrkimys selittää sidosryhmäsuhteiden vaikutusta organisaatioon ja sen suoriutukseen (Freeman 2005, 423–424). Sidosryhmäsuhteiden lisäksi tutkimuksissa ja kirjallisuudessa viitataan usein kumppanuuteen. Strateginen kumppanuus voi muodostua ja liiketoiminnan arvo lisääntyä silloin, kun sidosryhmien tavoitteet ja intressit ovat riittävän samansuuntaiset (Freeman, Harrison & Wicks 2007, 48). Seuraavassa luvussa kumppanuuksia ja strategista yhteistyötä tarkastellaan yli sektorirajojen tapahtuvassa yhteistyössä.

4.2 Sektorirajat ylittävät ja sidosryhmien väliset kumppanuudet

Vuosituhannen alusta kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on enenevässä määrin alettu puhua sektorien välisestä yhteistyöstä ratkottaessa yhteiskunnallisia haasteita. Yhteistyön nimityksiä ovat yhteiskunnallinen kumppanuus, yhteiskunnalliset liittoumat, sektorien välinen kumppanuus sekä strateginen kumppanuus. Monialaisessa sektorein välisessä yhteistyössä on julkisen puolen, voittoa tavoittelemattomia ja kaupallisia toimijoita. (Selsky & Parker 2005, 849.) Perinteiset sektoreiden rajat hämärtyvät, kun uusia kumppanuuksia luodaan sektoreiden välillä. Selkeitä rajoja ei voida enää vetää, kun eri toimijoiden tehtäväkentät menevät päällekkäin tai joku toimija ottaa perinteisesti toiselle kuuluneen roolin. (Selsky & Parker 2005, 853.) Yhteiskunnissa on painetta lisätä eri sektoreiden välisiä kumppanuuksia. Niiden lisäämiseen ohjaavat tehostamispaineet, läpinäkyvyysvaatimukset, vastuuvollisuus sekä lisääntyneet vaatimukset palvelujen ja etujen tuottamiseen. (Selsky & Parker 2005, 851.) Parhaimmillaan kumppanuudet mahdollistavat organisaatiolla pääsyn käsiksi niukkoihin resursseihin, kuten pääomaan tai asiantuntemukseen. Kumppanuuksien määrän lisääntyminen vaikeuttaa koordinoitua sekä lisää haasteiden määrää ja vaativuutta. (Babiak, & Thibault 2009, 138.)

Kumppanuuksien koko, laajuus ja tarkoitus voi vaihdella suuresti. Ne voivat olla kahdenvälisiä tai monia osapuolia sisältäviä, paikallisia tai maailmanlaajuisia, lyhyen tai pitkän aikavälin, täysin vapaaehtoisia tai tiukasti säänneltyjä. Kumppanuudet voidaan jakaa rajallisiin, lyhytaikaisiin ”transaktioihin”, jolloin toiminnan lähtökohtana on suurelta osin kunkin osallistujan omat tavoitteet ja oma etu. Yhteistyöstä voidaan esimerkiksi hakea puuttuvia resursseja. Pidempiaikaiset ”integroivat ja kehittävät” kumppanuudet ovat yhteisten etujen edistämiseen tähtäävää yhteistyötä. Yhä useammin yhteistyö perustuu aihekeskeisyyteen. Kumppanuus määritellään strategiseksi

kumppanuudeksi, jonka tavoitteena on tukea yrityskumppanin ydintehtävää ("core mission"). (Selsky & Parker 2005, 853.)

Motivaatio on tärkeä edellytys yhteistyön aloittamiselle ja yhteistyölle. Motivaatiossa voidaan erottaa yhteinen iso päämäärä, eri toimijoiden organisaatiotason päämäärät sekä yksilön omat päämäärät. Motivaatiotekijöistä yhteistyötä ohjaa vahvimmin toimijoiden päämäärät, jotka yrityksellä muodostuvat imagosta, sosiaalisen pääoman kasvattamisesta, verkostoihin pääsemisestä, myynnistä sekä sopivan työvoiman houkuttelusta. Julkisella puolella vahvin motivaatiotekijä sektorirajat ylittävään kumppanuuteen on lisääntyneet tehokkuusvaatimukset. (Selsky & Parker 2005, 860.) Kumppanuuksien muodostamisen voi jakaa ongelman tunnistamiseen ja sen yhteiseen määrittelmään, monipuoliseen tiedon tuottamiseen, sitoutumiseen yhteistyöhön, kriittisten sidosryhmien tunnistamiseen ja legitimitettiin. Lisäksi tarvitaan koolle kutsuja sekä toiminnan käynnistämiseen tarvittavien resurssien tunnistaminen. (Selsky & Parker 2005, 855.)

Kumppanuuksien toteutuksessa hallinto, rakenne, johtaminen ja käyttäytymisdynamiikka ovat tärkeitä. Toteutuksen osa-alueita ovat kulttuuri, viestintä ja suhteiden kehittäminen. Selkeän viestinnän merkitys korostuu luottamuksen ja yhteisen toimintakulttuurin luomisessa. Aktiivinen kommunikointi myös hälventää mahdollisia epäluuloja eri sektorien toimijoiden välillä. Yhteisen tavoitteen korostaminen eri toimijoiden omien tavoitteiden sijaan on tärkeää. Varsinkin julkisen sektorin toimijoiden kanssa yhteistyön pohjana ovat tarkat sopimukset. (Selsky & Parker 2005, 855–857, 859.)

Tulosten suhteen kumppanuuksissa voidaan erottaa mitattavissa olevat projektien tulokset sekä aineettomat tulokset: järjestelmän kyky oppia ja muuttua (Selsky & Parker 2005, 853). Mitattavuus kohdistuu usein suoraan, yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi, aikaansaatuun vaikutukseen. Vaikuttavuus voi olla myös tiedon tai maineen karttuminen, tietotaidon lisääntyminen, suuren yleisön kasvanut tietoisuus tai vaikutukset järjestelmän muutokseen. Yhteistyön onnistumiseen ja kumppanuuden toimivuuteen vaikuttavat eri vaiheissa myös sidosryhmien roolit, valta sekä luottamus. (Selsky & Parker 2005, 858.)

Babiak ja Thibault ovat tutkineet eri sektorien välisten, monia sidosryhmiä sisältävien yhteistyökumppanuuksien haasteita. He jakoivat haasteet rakenteellisiin ja strategisiin. Rakenteellisiin haasteisiin lukeutuvat hallinto, roolit ja vastuut sekä kumppanuusmuotojen monimutkaisuus. Strategisiin haasteisiin kuuluvat keskittyminen yhteistyön sijaan kilpailuun sekä tehtävien ja tavoitteiden muuttaminen. Rakenteelliset ja strategiset haasteet aiheuttavat jännitteitä kaikille organisaatioille. Kun eri alojen välisissä kumppanuuksissa on mukana useita toimijoita, haasteet saattavat lisääntyä ja kärjistyä. Ne voivat rajoittaa kumppanuuksien kehittymistä sekä vaikeuttaa niiden hallintaa. (Babiak & Thibault 2009, 138.)

Haasteet voivat olla toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, alkaen maantieteellisestä etäisyydestä. Eri organisaatioilla on moninaisia tavoitteita, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Kommunikaatiovaikeudet, luottamuksen rakentamisen epäonnistuminen sekä yhteisten toimintatapojen puute voivat vaikeuttaa yhteistyötä. Tutkijat toteavatkin, että eri toimijoiden on opittava uusia työtapoja. Liiketoimintastrategioiden toteuttaminen vaatii useita kumppaneita. Pelkkä onnistunut työskentely yksittäisten sidosryhmien kanssa ei riitä, vaan menestys riippuu usein siitä, miten hyvin eri kumppanit sopivat yhteen. (Babiak & Thibault 2009, 117.)

Lukuisten ja monimutkaisten kumppanuuksien tehokas hallinta on vaativaa. Kumppanuuksien johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta, selkeiden roolien ja odotusten määrittelyä. Lisäksi oleellista on toimivat raportointimekanismit sekä tarvittavien resurssien turvaaminen ja kohdentaminen. (Babiak & Thibault 2009, 123.) Mikäli kumppanuuteen liittyvät odotukset ovat ristiriidassa keskenään tai roolijako epäselvä, voivat se johtaa käyttäytymismalleihin, rakenteisiin ja prosesseihin, jotka eivät sovi kumppanuuden tavoitteisiin. (Babiak & Thibault 2009, 137.)

4.3 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ja mallintaminen

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ja sen osoittaminen on samaan tapaan tärkeää kuin tuloksen kertominen investoijille. Julkisissa hankinnoissa kiinnitetään yhä enemmän huomiota ostettavien palveluiden vaikuttavuuteen. Myös suurta yleisöä kiinnostaa, mihin rahaa käytetään ja toiminnan läpinäkyvyyden vaatimukset kasvavat koko ajan. Tässä luvussa kerrotaan vaikuttavuuden mittaamisen tärkeydestä, siihen liittyvistä haasteista sekä erilaisista mittaamisen tavoista. Luvun lopussa esitellään, miten vaikuttavuutta voidaan mallintaa.

Yhteiskunnallisten vaikuttavuuden mittaaminen (social impact measurement = SIM) on prosessi, jossa määritellään, seurataan ja käytetään valittuja mittareita osoittamaan kohde-edunsaajalle ja yhteiskunnalle tuotetut yhteiskunnalliset tulokset ja / tai vaikutukset (McLoughlin, Kaminski, Sodegar, Khan, Harris, Arnaudo & McBrearty 2009, 155).

Vaatimukset yhteiskunnallisten vaikutusten sekä vaikuttavuuden arvioinnista ja mittauksesta ovat lisääntyneet. Vaikuttavuuden osoittaminen ja mittaaminen on tärkeää sekä rahoittajille että yritykselle. Rahoittajat haluavat tietää tuottaako heidän investointinsa toivottua tulosta. Yrityksen näkökulmasta vaikuttavuuden mittaaminen on yhtä lailla tärkeää. Sen merkitys rahoitusta haettaessa on entistä merkittävämpää. Rahoitusta haetaan yhä kilpaillummilla markkinoilla, jossa on suuntaus perusrahoituksesta projektirahoitukseen, joka perustuu tiettyyn hankkeeseen ja sen tuloksiin. (Barraquet & Yousefpour 2013, 447.) Vaikuttavuuden osoittaminen voi laajentaa yrityksen nykyisiä markkinoita tai avata kokonaan uusia (Nicholls 2007, 4).

Vaikuttavuuden mittaamista ja raportointia käytetään oman toiminnan parantamisessa, resurssien varmistamisessa sekä organisaation legitimitetin rakentamisessa (Nicholls 2009, 766). Organisaation oppiminen ja kehittyminen sekä pitkän aikavälin vaikutusten ymmärtäminen nähdään merkittävinä hyötyinä vaikuttavuuden mittaamisessa. Lisäksi tulosten käyttö henkilöstön motivoinnissa, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakastarpeiden parempi ymmärtäminen ovat tärkeitä hyötyjä. Onnistunut ohjelman tai uuden innovaation levittäminen ja sen näkyväksi tekeminen voidaan myös nähdä mittaamisen hyötyinä. (Barraket & Yousefpour 2013, 453.)

Taloudellisen menestyksen mittarit ovat yleisesti käytössä olevia ja tarkasti määriteltyjä. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta sen sijaan on vaikea mitata, koska hyödyt ovat usein aineettomia, tuloksia on vaikea kvantifioida ja vaikuttavuuden aikajänne on pitkä. Lisäksi tuloksia voi olla vaikea kohdistaa tiettyyn yritykseen, kun toimijoita saman haasteen kimpussa voi olla useita. (Dees & Anderson 2003, 7.) Kaupallisessa yrityksessä suorituksen mittaaminen perustuu selkeisiin, määrällisiin mittareihin (taloudelliset mittarit, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys). Yhteiskunnallisten yritysten moninainen sidosryhmäverkosto asettaa haasteita suoritusten mittaamiseen. Tuloksia on osoitettava eri tahoille ja erilaisilla mittareilla. Usein tarvitaan laadullisia mittareita. Lisäksi mittauksen ajallinen ulottuvuus voi olla pitkä. (Austin, Stevenson & Wei-Skillern 2006, 3.)

Yhteiskunnallisten yritysten hybridiluonne luo mittaamiseen omat haasteensa. Vaikutusten mittaaminen on usein alisteinen taloudellisten tulosten mittaamiselle. Yhteiskunnalliset vaikutukset ovat usein monen tekijän ja toimijan yhteisvaikutusta ja lisäksi kulttuurisidonnaisia, joten yhteismitallisten mittareiden löytäminen on vaikeaa. (Barraket & Yousefpour 2013, 449.) Käytännönläheisempiä haasteita, jotka liittyvä mittaamiseen ja mittareihin pk-yrityksissä, ovat henkilöstöresurssien niukkuus, ajankäytön haasteet sekä puutteet osaamisessa. Lisäksi henkilöstön vaihtuminen saattaa aiheuttaa nopeaa tietotaidon häviämistä ja taukoja mittaamisessa ja raportoinnissa. (Barraket & Yousefpour 2013, 452.) Johdonmukaisuuden puute, oikeanlaisten mittareiden puuttuminen sekä väärä aikajänne mittaamisessa ovat ongelmallisia. Mittarit saattavat painottua lyhyeen aikaväliin tai olla pelkästään niitä, kun taas vaikuttavuutta pitäisi mitata pitkällä aikavälillä. (Barraket & Yousefpour 2013, 452.)

Yrityksiä luoda yhteneviä vaikuttavuuden mittareita on ollut Yhdysvalloissa jo 1990-luvun lopulla. Kanadassa sekä Euroopan komission toimesta on yritetty samaa 2000-luvun aikana. Mittaustapojen ja mittareiden yhtenäistämisen puolesta argumentoidaan muun muassa sillä, että ilman standardoitua mittajärjestelmää, yritykset voivat valita itselleen sopivimmat ja parhaita tuloksia osoittavat mittarit. Erityisesti sijoittajat painottavat eri alojen ja yritysten vertailtavuutta, joka puoltaa mittareiden yhteismitallisuutta. (Costa & Pesci 2016, 100–101.) Toisaalta yhtenäisten mittariston kehittäminen nähdään epärealistisena, koska mittareissa tulisi huomioida erilaiset sidosryhmät,

tavoiteltavat vaikutukset ja tulokset. Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten tarjoamien palvelujen ja tuotteiden moninaisuus sekä lukuisat toimialat tekevät vakioitujen mittareiden luomisesta mahdollista. (Arena, Azzone & Bengo 2015, 652.) Costa ja Pesci toteavat tutkimuksessaan, että tavoiteltaessa yhtenäisiä mittareita, yhteiskunnallisille yrityksille tyypillinen sidosryhmien moninaisuus ja niiden erilaiset tarpeet ovat jääneet huomiotta (Costa & Pesci 2016, 102).

Yhtenä mittareihin liittyvänä näkökulmana voidaan käyttää jakoa toiminnalliseen tilivelvollisuuteen (functional accountability) ja strategiseen tilivelvollisuuteen (strategic accountability). Strateginen vastuuvollisuus tarkoittaa pitkän tähtäimen tavoitteita ja niiden mittaamista. Toiminnallinen tilivelvollisuus puolestaan on resurssien, niiden käytön ja välittömien vaikutusten mittaamista. Usein toimintaa ohjaavat kasvua ja menestystä mittaavat lyhyen aikavälin tavoitteet, jolloin pitkän aikavälin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraaminen on hankalaa. (Ebrahim 2005, 61.)

Vastuu- tai tilivelvollisuus (accountability) voidaan nähdä myös eri tasoina: ylöspäin, sivusuunnassa ja alaspäin suuntautuvana. Ylöspäin suuntautuva tilivelvollisuus tarkoittaa muodollista vastuuta rahoittajille ja lahjoittajille. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi sitä, onko hankkeen tai ohjelman ilmoitetut tavoitteet saavutettu. Sivuille tai alaspäin suuntautuva vastuuvollisuus perustuu puolestaan tunteeseen vastuullisuudesta. Kyseessä on vastuu edunsaajille, henkilöstölle ja tukijoille. Se perustuu pääasiassa epävirallisiin menetelmiin, kuten keskusteluihin yhteistyökumppaneiden kanssa. (Christensen & Ebrahim 2006, 196–197.) Kun vastuuvollisuus jakaantuu eri tasoille ja se kohdistuu moniin sidosryhmiin, on yrityksen vaikea huolehtia tasapuolisuudesta. Vaarana on, että yritys keskittyy vain vaikutusvaltaisimpiin sidosryhmiin ja suuntaa toimenpiteensä ylöspäin rahoittajiin ja lahjoittajiin. (Costa & Pesci 2016, 103.)

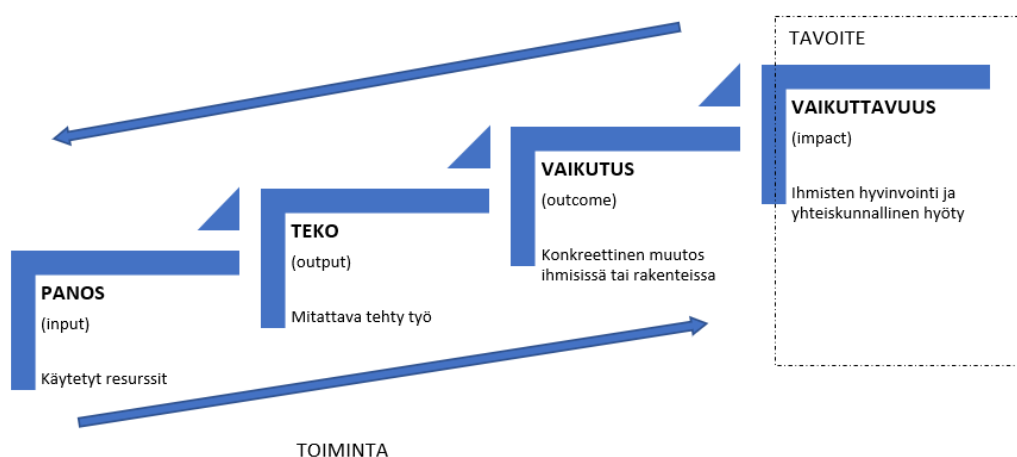
Yhteiskunnallisen yrityksen näkökulmasta pelkästään muodolliseen vastuullisuuteen nojautuminen voi olla myös taakka. Organisaation ja sidosryhmien suhde on monimutkainen ja dynaaminen, toisin kuin yrityksellä, jonka investoijat omistavat. Yhteiskunnalliset yritykset voivat etsiä myös vähemmän ilmeisiä ja virallisia tapoja toimiessaan sidosryhmien kanssa. (Gray, Beddington & Collison 2006, 335.) Kun yrityksen ja sen sidosryhmien välinen suhde perustuu luottamukseen, epämuodollinen vastuullisuusjärjestelmä voi olla hyvin toimiva vaihtoehto (Costa & Pesci 2016, 104). Eri sidosryhmät arvioivat tehokkuutta ja vaikuttavuutta eri tavoin. Yritysjohdon tehtävä on määrittää, mitkä mittareista ovat tärkeitä kullekin sidosryhmälle ja tuottaa tietoa siitä, miten yritys on onnistunut kyseisillä mittareilla mitattuna (Costa & Pesci 2016, 105).

Yhteiskunnallisen yrityksen sidosryhmäsuhteet ovat moninaiset. Eri sidosryhmillä on oma näkemysensä yrityksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Sidosryhmiä ja niiden tarpeita ei voi ohittaa, kun mitataan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Costa & Pesci 2016, 113.) Koska sidosryhmillä on erilainen merkitys yritykselle, mittareiden valinnassa pitää huomioida ensisijaisten sidosryhmien

tiedontarpeet. Mittareiden määrittely ja valinta perustuvat aktiiviseen vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, jolloin ne myös sitoutuvat toimintaan. (Costa & Pesci 2016, 115.)

Sitra on ollut Suomessa vaikuttavuuden mallintamisen edelläkävijä. Se on ollut edistämässä vaikuttavuuden merkityksen ymmärtämistä sekä käytännön työkalujen kehittämistä. Mallintamista ja mittaamista on kehitetty sekä palveluntuottajien että julkisten hankintojen näkökulmasta (Sitra). Vaikuttavuuden mittaamisen vaatimukset ovat kasvaneet julkisen sektorin lisäksi myös järjestöissä ja säätiöissä (Vataja & Hyytinen, 2020).

Vaikutusketju on yksi tapa mallintaa vaikuttavuuden syntymistä. Kuvassa 8 esitetty vaikutusketju tarkoittaa loogista tulosten ketjua, jossa organisaatioiden panokset (inputs) ja toiminta (activities) johtavat tuotoksiin (outputs). Ne luovat puolestaan vaikutuksia (outcomes), joista muodostuu vaikuttavuus (impact). Vaikutusketju kuvaa myös sitä, että vaikuttavuus syntyy eri toimijoiden yhteistyössä. Palvelun tuottajan näkökulmasta oleellista on ymmärtää vaikutusten logiikka, miten oma tarjonta kytkeytyy isompaan kokonaisuuteen ja miten vaikuttavuuden osoittamisella voi luoda kilpailuetua. Yritysten pitää kyetä konkretisoimaan ja mittaamaan toimintansa taloudellista ja yhteiskunnallista vaikutusta. Vaikutusketjua käytetään laajasti Suomessa. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, & Tykkyläinen 2018, 6–7.)



Kuva 8. Vaikutusketju (Heliskoski, ym. 2018, 6)

Puhuttaessa tavoitteellisesta vaikuttavuudesta, lähdetään liikkeelle vaikutusketjun yläpäästä eli tavoitellusta hyödystä, vaikuttavuudesta. **Vaikuttavuus** on toiminnalla saavutettava yhteiskunnan myönteistä kehitystä. Yhteiskunnallisen hyödyn eli vaikuttavuuden saavuttaminen vie yleensä vähintään 3–6 vuotta. Se voi liittyä esimerkiksi ihmisten hyvinvointiin tai terveyteen. Yhteiskunnallisen hyödyn muodostumiseksi tarvitaan konkreettisia muutoksia ihmisten toiminnassa, joskus jopa yhteiskunnan tai yhteisön rakenteissa. Konkreettiset muutokset ovat **vaikutuksia**, jotka määritellään

tavoitteeksi asetetun yhteiskunnallisen hyödyn perusteella. Muutosten on johdettava vaikutusten syntymiseen. Vaikutuksia syntyy yleensä keskipitkällä aikavälillä, 3–6 vuoden aikana. **Teot** ovat konkreettisia, mitattavissa olevia tekoja, joihin käytetään **panoksia**. Tekojen tulee kohdentua ennalta tunnistettuihin ja valittuihin kohderyhmiin. Tavoiteltava muutos ohjaa segmentointia. Segmentointi auttaa kohdentamaan rajallisia resursseja oikein. Tekojen kehittäminen yhdessä kohderyhmän kanssa kokeilemalla on osa vaikuttavuuslähtöistä toimintaa. Panosten eli tekojen toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittely kannattaa tehdä laajasti. Se auttaa tekojen toteuttamisen lisäksi tunnistamaan yhteistyöverkostoja. (Heliskoski, ym. 2018, 6.)

Vaikuttavuuden mallintamisessa kuvataan sitä, miten tavoite saavutetaan. Mallintamista käytetään myös lähtökohtana vaikuttavuuden todentamisessa. Tavoitelähtöinen vaikuttavuuden mallintaminen jaetaan: yhteiskunnallisen hyödyn ja vaikutusten sekä toiminnalliseen mallinnukseen.

Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus kuvaa vaikutusketjun ylimmän tason ilmiön ja määrittelee tarvittavat konkreettiset muutokset. Mallinnusta varten on tunnistettava halutun muutoksen juurisyytä sekä niistä seuraavia taloudellisia vaikutuksia. Yhteiskunnalliset haasteet ovat monimutkaisia ja niiden ratkominen vaatii usein käytöksen muuttamisen lisäksi myös yhteiskunnan rakenteiden muuttamista. Mallinnuksella tavoitellaan päättäjien ja rahoittajien sitouttamista ennakoiviin hyvinvointi-investointeihin. (Heliskoski, ym. 2018, 9.)

Vaikutusten mallinnuksen pohjana on yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus. Mallinnuksessa ovat toimet, joilla konkreettinen muutos saadaan aikaan. Siihen sisältyy myös arvio tarvittavista investoinneista. Valmis mallinnus voi olla yhden toiminnon kuvaus tai siinä voidaan selittää systeemin muutosta. Palveluntuottajalle mallinnus konkretisoi, millaisia tekoja vaikutukset edellyttävät ja mallinnusta voi käyttää apuna palvelujen tarjoamisessa. (Heliskoski, ym. 2018, 11.) Palvelun tuottaja voi myös muodostaa toimijoiden verkoston, jonka tavoitteena on tietyn yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen. Silloin on hoidettava myös hyödyn ja vaikutusten mallintaminen. (Heliskoski, ym. 2018, 9,11.)

Toiminnallinen mallinnus on esitys siitä, miten palvelu tuottaa halutun tuloksen. Se sisältää usein myös investoinnin takaisinmaksu- ja tuottolaskelman. Palveluntuottajan kannalta toiminnallinen mallinnus on tärkein. Toiminnalliseen mallinnukseen sisältyy palvelun tavoitteen määrittäminen, toteutusmallin kuvaus sekä käytettävä mittaristo. (Heliskoski, ym. 2018, 12.)

5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Yhteiskunnallisten yritysten sekä vaikuttavuuden laajentumisen, mittaamisen ja mallintamisen tutkimuksia sekä erilaisia tutkimusnäkökulmia on olemassa runsaasti. Kuten todettu, tutkimukseen liittyvissä käsitteissä ja niiden käytössäkin on epäjohdonmukaisuutta. Teoriaosuudessa on pyritty esittelemään syvällisesti sekä käytetyt käsitteet että vaikuttavuuden laajentamisen kannalta oleelliset asiat.

Yhteiskunnallisissa yrityksissä on, kaupallisista yrityksistä poiketen, kaksi hyvin erilaista toimintaa ohjaavaa päämäärää. Näin ollen perinteiset kilpailustrategiat eivät tutkimusten mukaan sovellu vaikuttavuuden laajentamiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta ja siten myös toteutuskelpoisen laajenemisstrategian laatimiseksi, oleellista on tunnistaa oikeat vaikuttavuuden laajentamisen strategiavaihtoehdot. Levittäminen, liittoutuminen, yhteiskunnallinen franchising sekä haarautuminen on esitelty teoriaosuuden luvussa 2.2. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti vaihtoehdoista on löydettyvä oikea yhdistelmä haettaessa toiminnan jatkuvuutta sekä maantieteellistä laajentumista. Valintaan vaikuttavat haluttu laajentumisnopeus, käytettävissä olevat resurssit sekä se, kuinka tarkasti laajennettavan ohjelman toteutusta halutaan valvoa.

Luvussa 3.2 kuvattu SCALERS-mallin ohjaa tunnistamaan laajentumisen kannalta ratkaisevat yrityksen sisäiset tekijät. Lisäksi se auttaa määrittelemään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sopivaa laajentumistapaa valittaessa. Mallin avulla voidaan myös tunnistaa yrityksen toimintaympäristöstä laajenemiseen vaikuttavia tekijöitä sekä niiden vaikutus laajenemisen mahdollisuuksiin.

Näiden lisäksi koko kehittämistehtävää ohjaava punainen lanka on verkostoituminen ja yhteistyö. Strategiavaihtoehtojen kuvauksessa verkostoitumisesta kerrottiin liittoutumisen yhteydessä. Sektorirajat ylittäviin ja sidosryhmien välisiin kumppanuuksiin paneuduttiin syvällisemmin vielä luvussa 4.2. Monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa yksittäiset toimijat eivät saa aikaan pysyvää muutosta ja vaikuttavuuden lisääntymistä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisessa yrityksen on löydettävä oikeat kumppanit ja verkostot, joiden avulla se parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää omaa kyvykkyyttään ja hankkii puuttuvia resursseja sekä osaamista.

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty luvun lopussa kuvassa 9, joka toimii myös yhteenvedona tutkimuksen toteutuksesta. Luvun alussa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, jotka myös taustoittavat tutkimusta. Sen jälkeen perustellaan, miksi tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tämän jälkeen esitellään valitut tutkimusmenetelmät. Tiedon keruu kuvataan luvun lopussa.

Tutkimusprosessin seuraavat vaiheet eli kerätyn empiirisen aineiston analyysi sekä tulokset esitellään seuraavissa luvuissa.

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön kohdeyritys löytyi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Kinesis-innovaatio-ohjelman kautta. Opinnäytetyön aihe sovittiin toimeksiantajan kanssa aloituspalaverissa helmikuun alussa. Aiheen varmistuttua, ennen varsinaisia tutkimustavoitteita ja projektisuunnitelmaa, tehtiin ajatuskartta. Koska opinnäytetyön toimintaympäristö, toimijat ja nuorten syrjäytyminen ilmiönä olivat tutkijalle uusia, ajatuskartan avulla hahmotettiin eri näkökulmia tutkittavaan aiheeseen sekä kartoitettiin tutkijan oma tietoperusta aiheesta. Opinnäytetyön varsinaiseen tutkimussuunnitelmaan kuuluivat työn taustan kuvaaminen, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmien alustava valinta, aikataulu sekä riskiarvio. Tutkimusprosessin aikana aineistojen ja aikataulun hallinnassa työkaluna käytettiin Trelloa.

Osana tutkimussuunnitelmaa tehtiin riskiarvio. Suurimmat riskit liittyivät ennalta täysin uuteen tutkimusaiheeseen. Yleinen riskitekijä työn toteutuksessa oli se, onko kaikki oleellinen huomioitu. Riskin pienentämiseksi pyrittiin tekemään laaja tiedonhankinta toimintakentän ymmärtämiseksi sekä toimijoiden tunnistamiseksi. Tärkeä osa tutkimusta olivat asiantuntijahaastattelut, joten niiden onnistuminen oli lopputuloksen kannalta oleellista. Riskinä tunnistettiin oikeiden haastateltavien valinta, heidän saamisensa mukaan tutkimukseen, tutkimuksen kannalta oikeat kysymykset sekä kohti tutkimusongelmien ratkaisua vievien vastausten saaminen.

Tutkimuksen toimintaympäristö ja sidosryhmien moninaisuus sekä kaupallisen yrityksen tavoite laajentaa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa, on haastava yhdistelmä. Opinnäytetyön tavoite on laatia Ahjon Sepille laajentumisstrategia. Strategiaa varten on toimintaympäristö ja ilmiö ymmärrettävä hyvin sekä toimijat tunnistettava. Tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tutkimustietoa, vaan syvällistä ja kohdennettua tietoa, jonka avulla voidaan laatia toteuttamiskelpoinen strategia. Tutkimus on rajattu yritykselle annettaviin kehitysehdotuksiin, strategian toimeenpano ei kuulu kehitystehtävään. Tutkimuksen lähestymistavaksi on tämän perusteella valittu tapaustutkimus.

Opinnäytetyössä on kyseessä tutkimuksellinen kehitystyö, jonka tavoitteena on saada aikaan uusia ratkaisuja ja parannuksia olemassa oleviin käytäntöihin. Tutkimuksellisen kehittämisen ominaispiirre on nimenomaan ratkaisun hakeminen aitoon, työelämässä esille nousseeseen ongelmaan. Tutkimuksellista kehitystyötä ohjaa ensisijaisesti työelämän tarve ja käytännöllinen tavoite, jonka ratkaisemiseen haetaan tukea myös teoriasta (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2018, 18–19).

Tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on ominaista tuottaa tutkittavasta kohteesta syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva, tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monenlaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2018, 55.) Tapaustutkimuksessa kehitysehdotuksia ei viedä käytäntöön, vaan tutkimustyö päättyy annettaviin suosituksiin. (Ojasalo ym. 2018, 37.)

Tutkimusmenetelmiä valittaessa ratkaisevaa on, millaista tietoa ja mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. Jotta kehittämistyön tueksi saadaan erilaisia näkökulmia ja päätöksentekoon varmuutta, kannattaa käyttää rinnakkain useampaa menetelmää. (Ojasalo, ym. 2018, 40.) Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiksi on valittu kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat käytettäväksi silloin, kun ilmiötä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta tutkimusprosessin kuvauksen sekä tulkintojen perusteella, joten ne ovat hyvin tärkeitä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää erilaisten aineistojen, tutkimusmenetelmien ja useamman näkökulman käyttäminen. (Ojasalo, ym. 2018, 105.)

Tutkimusta varten kerättiin runsaasti pohjatietoa eri lähteistä. Lähteiden luotettavuuden varmistamiseksi on käytetty pääasiassa tilastoja ja julkisyhteisöjen julkaisuja. Nuorten syrjäytymistä ilmiönä, sen laajuutta ja kustannuksia sekä syrjäytymisen ehkäisemiseksi työskenteleviä toimijoita on selvitetty tutkimusten ja tilastojen avulla. Lähteinä on eri ministeriöiden, valtioneuvoston, Tilastokeskuksen ja Sitran julkaisemia tietoja. Tietoperustassa käytetyt tutkimukset ovat vertaisarvioituja tutkimusjulkaisuja.

Tietoperustan keräämiseen meni aiottua enemmän aikaa, koska aihe oli tutkijalle täysin uusi. Tutkimuksia vastaavista tapauksista, jossa kaupallinen yritys toteuttaa yhteiskunnallista konseptia pääliiketoimintansa lisäksi, ei löytynyt. Yhteiskunnallisista yrityksistä löytyneet tutkimukset sopivat kuitenkin hyvin tietoperustan lähteiksi. Taustaselvityksen jälkeen ohjaajan kanssa sovittiin, että yksi alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä jätettiin pois tutkimuksesta. Aihe oli jo muutenkin varsin laaja, joten työssä ei käsitellä arvonluonnin logiikkaa yhteistyöverkostossa.

Tietoperustan pohjalta määriteltiin laajentumisstrategiaa varten tarvittavat kartoitukset. Tehtyjen kartoitusten valinta perustuu luvussa 3.4 esiteltyyn yhteiskunnallisen vaikuttavuuden viitekehykseen. PESTEL-analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen toimintaympäristöä. SCALERS-mallilla

arvioidaan vaikuttavuuden laajentumista edesauttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä. Sisäisiin tekijöihin liittyy myös organisaation ydinosaamisten kartoitus. Usean tutkijan mukaan ennen laajenemistavan valintaa on selvitettävä konseptin laajentamiskelpoisuus, joten Ahjon Seppiä arvioitiin tältä kannalta. Sidosryhmistä sekä kumppanuus- ja verkostosuhteista on kirjoitettu tietoperustassa melko paljon. Sidosryhmäkartta ja -luokittelu tehtiin osana kartoituksia, koska aiempien tutkimusten mukaan sidosryhmien ja verkostojen merkitys on oleellinen laajennettaessa yhteiskunnallisesti vaikuttavaa konseptia. Aineisto on kerätty yhdistämällä taustatietoa sekä työpajoista ja keskusteluista saatua materiaalia. Kerätty aineisto ja sen pohjalta tehdyt kartoitukset käytiin vielä läpi yrityksen edustajan sekä Master-opiskelijan kanssa.

Tehtyjen kartoitusten pohjalta oli mahdollista havaita asiat, jotka vaativat lisäselvitystä. Syventäviksi tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat asiantuntijahaastattelut, jotka tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Yksi haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna. Benchmarkingia käytettiin syvällisen tiedon hankkimiseksi yhteiskunnallisesti vaikuttavan ohjelman onnistuneesta toteutuksesta.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimussuunnitelman mukaisesti opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat yhteisölliset menetelmät, haastattelut sekä benchmarking. Seuraavaksi kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä perustellaan niiden käyttö. Menetelmät esitellään siinä järjestyksessä kuin niitä on tutkimuksessa käytetty.

Kehittämistyössä kannattaa käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta tutkimuksen tueksi saadaan erilaisia näkökulmia ja erilaista tietoa. Kehittämistyössä uudet ratkaisut syntyvät yhteistyössä ja osallistuminen myös sitouttaa ihmisiä paremmin muutoksiin. Yhteisöllisillä menetelmillä on mahdollisuus löytää keskinäistä ymmärrystä ja saavuttaa yhteinen näkemys. (Ojasalo ym. 2018, 40.) Yhteisöllisiä menetelmiä ja toteutustapoja on lukuisia. Tyypillistä niille on se, että uusia näkökulmia luodaan yhdessä, usein luovuutta tukevilla menetelmillä. Tunnetuin menetelmistä on aivoriihiyöskentely, jossa pyritään saamaan sovitusta teemasta uusia ideoita. Osallistujia rohkaistaan tuomaan omia näkemyksiään ja ideoitaan esiin, ilman kritiikkiä. (Ojasalo ym. 2018, 44.)

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun kehittämiskohde on vähän tutkittu. Tällöin haastattelulla on mahdollista saada esille uusia näkökulmia. Haastattelulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa. Haastattelussa yksilöllä on myös mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastattelun strukturointiaste kuvaa sitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla on mahdollisuus joustaa haastattelutilanteessa. Strukturoitu lomakehaastattelu sopii

faktatietojen keräämiseen suurelta joukolta kysymysten säilyessä samoina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennakoon laadittuja, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestyksestä. Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja käsittelee yleisesti haastatteluaihetta. (Ojasalo, ym. 2018, 107–108.) Teemahaastattelussa haastattelu etenee aihepiirien eli teemojen avulla. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka kysymysten asettelu ja järjestys voi vaihdella. Teemoista pyritään keskustelemaan vapaasti, ei ennalta asetettujen strukturoitujen kysymysten pohjalta. Tiedonkeruumenetelmä sopii, kun halutaan tietoa uudesta tai vähemmän tunnetusta ilmiöstä. Teemahaastattelua edeltävä aihepiiriin perehtyminen on tehtävä huolellisesti, jotta haastattelu keskittyy oikeiden teemojen käsittelyyn. Haastateltavat on samoin valittava huolellisesti. Analyysi toteutetaan yleensä teemoittain. (Tietoarkisto s.a.)

Usein yhteiskunnalliset ongelmat ja ilmiöt ovat monimutkaisia, ja niihin on vaikea löytää yksiselitteistä tiedollista ratkaisua. Tutkimusongelmaan voi hakea ratkaisua asiantuntijahaastattelulla. Se ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaan asiantuntijoille voi tehdä erityyppisiä haastatteluja. Asiantuntijuuden määritelmä ei ole yksiselitteinen, mutta asiantuntijalla on tietystä aihealueesta sellaista tietoa, jota maallikolla ei ole. Asiantuntijuus voi olla tiede-, ammatti tai instituutioperusteista. Se muodostuu toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eli esimerkiksi institutionaalisen aseman tai ammatillisten tehtävien kautta. Asiantuntijuus voi karttua myös käytännön kokemuksesta, joten asiantuntijan voi löytää myös asiantuntijaorganisaatioiden ulkopuolelta. Tutkimuskohde vaikuttaa siihen, kuka on asiantuntija ja mikä on olennaista asiantuntijuutta. Tutkijan on tärkeää tunnistaa oman tutkimusaiheen kannalta keskeiset asiantuntijatahot. Yksinkertaistettuna asiantuntijaksi voidaan määritellä henkilö, jolla on tutkittavasta asiasta sellaista tietoa, jota on vain hyvin harvoilla tai mahdollisesti ei kenelläkään muulla. (Alastalo, Åkerman & Vaitinen 2017, 181–182.)

Asiantuntijaa haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota tutkija olettaa hänellä tutkittavasta aiheesta olevan. Asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä. Uuden tiedon tuottamiseen pyritään hyödyntämällä asiantuntijoiden eritystietämystä. Jotta tutkimus onnistuisi, on tärkeää tunnistaa ja löytää haastateltavaksi tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset asiantuntijat. Tutkijalla on oltava selvä näkemys olennaisesta asiantuntijuudesta oman tutkimuksen kannalta. Lisäksi on arvioitava sen vaikutus tutkimuskysymyksiin, itse haastatteluihin ja tuloksiin. (Alastalo, ym. 2017, 183.)

Asiantuntijahaastatteluissa on yleistä käyttää teemahaastattelua tai avointa haastattelua (open interview), jossa haastattelulle antavat suuntaa etukäteen mietityt aihepiirit. Usein asiantuntijahaastatteluissa kysymykset ovat haastattelukohtaisia. Haastattelurunkoa voi joutua muokkaamaan haastattelun edetessä. Kysymysten muotoilu voi vaihdella kerronnallisista kysymyksistä tarkasti kohdennettuihin. Asiantuntijahaastatteluissa korostuu hyvän pohjatyon merkitys. Sanotaan jopa, että hyvä valmistautuminen on onnistumisen edellytys. Aktiivinen ja argumentoiva tyyli sopii

asiatuntijahaastatteluihin. Tarkentavat kysymykset auttavat tutkijaa saamaan tarvittaessa perusteluja haastateltavan näkemyksille sekä riittävän yksityiskohtaista tietoa. Itse haastattelutilanteessa tutkijalla on oltava selvä näkemys tutkimuksen tavoitteista. (Alastalo, ym. 2017, 187, 190.)

Benchmarkingissa eli vertailukehittämisessä on tavoitteena oppia parhaista käytänteistä vertaamalla kehitettävää kohdetta joko saman tai eri toimialan kohteeseen. Benchmarkingin toteutustavat vaihtelevat yritysvierailusta erilaisten nettilähteiden käyttöön. (Ojasalo ym. 2018, 43.) Kertaluontoisessa vertailussa lähtökohtana on usein tietty tiedontarve tai ongelma, johon haetaan ratkaisua. Vertailukohtana voi olla kovin kilpailija, jolloin selvitetään omat vahvuudet ja heikkoudet siihen verrattuna tai alan johtaja, jolloin saadaan selville tutkimushetken paras suoritustaso. Benchmarkingiin voi sisältyä sekä suorituksen että käytäntöjen vertailu. Sitä voi soveltaa organisaation tuotteisiin ja palveluihin sekä asiakaskokemukseen. Vertailua voi tehdä myös taloudellisen suorituskyvyn, toimittajien, käytäntöjen ja prosessien välillä. Projektit sekä strategian eri osa-alueet soveltuvat myös hyvin benchmarkingin kohteeksi. (Stapenhurst 2009, 4.)

Benchmarking on usein melko nopeasti toteutettavissa ja suoraviivainen prosessi. Ensin yritys kuvaa oman toimintansa ja määrittelee kehittämistarpeet. Kun kehittämiskohde on yksilöity, etsitään sopiva vertailukohde. Sen jälkeen selvitetään, mitä esikuvaksi valittu organisaatio tekee paremmin kuin oma organisaatio ja opitaan sen toiminnasta. Tämän jälkeen analysoidaan toiminnan erot ja määritetään yritykselle kehittämistavoitteet. Tavoitteiden pohjalta sovelletaan opittua, toteutetaan muutokset ja arvioidaan tulokset. (Stapenhurst 2009, 160.)

Benchmarkingin metodeja ja tiedonhankintatapoja on monia. Tietoa voi hankkia julkisesti saatavilla olevista lähteistä ja tietokannoista. Tutkimus voidaan toteuttaa kahden yrityksen välillä (one-to-one) tai useammasta yrityksestä koostuvana tiiminä, jossa vierailaan eri osallistujien luona. Tutkimuksessa voidaan kokeilla vertailuyrityksen tuotteita tai palveluja. Vertailu voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen tekemänä asiakaskyselytutkimuksena. Vertailukohtana voi olla myös ulkopuolisen tekemä laatujärjestelmän auditointi. (Stapenhurst 2009, 27.)

Kohdeorganisaation valinta on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Valintaan vaikuttaa tutkimuksen laajuus tai ratkaistava ongelma. Yleensä tutkimukseen sisältyy käynti kohdeorganisaatiossa, mutta se ei ole välttämätöntä. One-to-one tutkimuksen riskinä on, ettei vertailuyritykseltä saatu tietoa siirtyä sellaisenaan yrityksen käyttöön, vaan on epätäydellistä, subjektiivista ja anekdoottista. Riskiä voi pienentää valmistautumalla tutkimukseen hyvin sekä strukturoidulla kyselyllä. Toisaalta oppimispotentialiaali on suuri ja oleellisen tiedon saanti mahdollista, mikäli kohde on oikein valittu ja tutkimus huolellisesti valmisteltu. (Stapenhurst 2009, 27.)

6.3 Tiedonkeruu

Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen aikana tehty tiedonkeruu. Ensin käydään läpi tiedonkeruu yhteisöllisillä menetelmillä, sen jälkeen asiantuntijahaastatteluilla ja lopuksi benchmarkingilla. Kuvaukset ovat siinä järjestyksessä kuin menetelmiä on käytetty tutkimuksessa.

Osana yritysten innovaatiotoimintaa tukevaa Kinesis-hanketta olivat fasilitoidut työpajat. Yrityskoh-
taisia, oppilaitoksen edustajan fasilitoimia, kolmen tunnin mittaisia tapaamisia oli 28.2, 6.4, 25.4 ja 25.5. Työpajoihin osallistui Ahjosta kaksi henkilöä, samoin Haaga-Heliasta, pääsin mukaan Master-opiskelijana. Tapaamiset olivat Teamsissa ja alustana käytettiin Miroa. Työpajojen aiheena oli yrityksen verkkoliiketoiminnan kehittäminen. Niiden aikana käydyistä keskusteluista ja kommentista kertyi paljon syvällistä tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista ja vahvuuksista. Tapaamisista kertynyttä ja muistiin kirjattua materiaalia käytettiin hyväksi strategiaa varten kootuissa kartoituksissa.

Samaan aikaan tämän tutkimuksen kanssa toinen Master-opiskelija teki Ahjoon omaa opinnäytetyötään. Hänen fasilitoimia Teams-tapaamisia oli kerran viikossa, 19.4 alkaen. Työpajojen aiheena olivat strategiakartan tekeminen sekä tasapainotetun tulokortin laatiminen. Työpajoissa keskusteltiin yrityksen arvoista, strategisista linjauksista ja ydinosoamisista. Viidestä tapaamisesta, joissa tutkija oli mukana, kertyi materiaalia strategiaa varten tehtyihin kartoituksiin. Työpajojen aikana tehtiin muistiinpanot myöhempää käyttöä varten.

Strategiaa varten tehtyjä kartoituksia varten materiaalia kerättiin aiemmin kuvatuista työpajoista ja niiden yhteydessä käydyistä keskusteluista. Lisäksi tietoa hankittiin yleisesti luotettavina pidetyistä lähteistä, kuten ministeriöiden sekä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen nettisivuilta, Sitran julkaisuista ja Tilastokeskuksista. Lisäksi käytettiin tietoperustana olevia vertaisarvioituja julkaisuja.

Materiaalit koottiin aineistoksi, jotka lähetettiin etukäteen osallistujille tutustumista varten. Aineisto käytiin yhdessä läpi Teams-tapaamisessa 11.5. Jokaisen kartoituksen tausta ja tavoite selitettiin osallistujille ennen keskustelua. Keskustelujen perusteella kartoituksiin tehtiin sekä lisäyksiä että muutoksia. Sidosryhmäkartta ja SCALERS-mallin arviointi tehtiin yhdessä tapaamisen aikana. Tapaamisessa oli mukana yrityksen edustajan lisäksi Master-opiskelija, joka teki opinnäytetyötään samaan yritykseen. Ydinosoamiset käytiin läpi erillisessä tapaamisessa yrityksen edustajan kanssa 9.6.

Yrityksen edustajilla on paras ja syvällisin näkemys omasta toiminnastaan. Näin ollen on perusteltua, että kartoitukset tehtiin tai käytiin heidän kanssaan läpi. Lisäksi hyvin yritykseen perehtynyt Master-opiskelija toi uusia näkemyksiä keskusteluun. Varsinaisia analyyseja ei yhteisöllisten menetelmien työpajoista tehty. Tavoitteena ollut yhteisen näkemyksen luominen toimintaympäristöstä,

toimijoista, sidosryhmistä ja itse yrityksestä strategiaa varten toteutui. Lisäksi kartoitusten jälkeen pystyttiin hahmottamaan paremmin haastatteluista tarvittava syventävä ja puuttuva tieto.

Haastattelut tehtiin vasta tutkimusprojektin loppupuolella. Ilmiön ja toimintaympäristön haasteellisuuden takia syvällisen ymmärryksen hankkiminen ennen haastatteluja oli oleellista. Myös ohjaaja painotti aiheeseen perehtymisen tärkeyttä haastattelujen onnistumiseksi. Osana valmistautumista tutustuttiin hyvin myös haastateltavien organisaatioihin sekä niiden toimintaan.

Tehdyn sidosryhmäanalyysin sekä taustaselvityksen perusteella ensimmäiseksi haastateltavaksi valittiin Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän Keudan johtajiston edustaja. Paikalla oli tapaamisen alussa myös asiantuntija Keudan yritys- ja elinvoimapalveluista. Keuda on Suomen suurimpia ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Sen toimipisteet ovat Keravalla, Järvenpäässä, Mäntsälässä, Nurmijärvellä, Sipoossa ja Tuusulassa. Opiskelijoita on yli 10 000. Keuda on keskeinen toimija Keravalla, jossa Ahjon Seppien pilottihankkeet toteutettiin. (Keuda, s.a.)

Reilun tunnin mittaisessa tapaamisessa syvennettiin toimijakentän ymmärrystä, kartoitettiin kiinnostusta konseptia kohtaan, keskusteltiin yhteistyömahdollisuuksista sekä sopivista henkilöistä haastatteluihin. Kuten Alastalo, Åkerman ja Vaitinen toteavat, voi yhden asiantuntijan kautta päästä sisälle kontaktiverkostoon. Lisäksi asian esittely eteenpäin muille toimijoille yleensä helpottaa haastatteluiden saamista. (Alastalo, ym. 2017, 187.) Keskustelussa käytiin yleisellä tasolla läpi strategiaa varten tehdyissä kartoituksissa heränneitä kysymyksiä. Tapaaminen johti ehdotuksiin jatkohaastateltavista sekä lupaan käyttää tavattuja asiantuntijoita referenssinä.

Asiantuntijahaastattelut sovittiin sähköpostitse ja puhelimitse. Haastattelut tehtiin 13.5.–3.6. Ensimmäinen tapaaminen oli Keudassa. Varsinaiset teemahaastattelut tehtiin Teamsissa. Osallistujille lähetettiin etukäteen lyhyt kirjallinen kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, konseptista ja kohdeyrityksestä. Saatteessa kerrottiin myös tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä tulosten käyttämisestä vain opinnäytetyöhön. Haastattelujen aluksi käytiin vielä läpi tutkimuksen tarkoitus ja esiteltiin taustat lyhyesti. Lisäksi kerrottiin, miten tutkimuksen aihe löytyi, haastattelijan tausta sekä perehtyneisyys aiheeseen. Haastateltaville kerrottiin keskusteltavista teemoista etukäteen. Haastattelijalla oli myös joitakin yksilöityjä kysymyksiä. Kysymykset eri haastatteluissa olivat osittain samoja, osittain vaihtuivat asiantuntijan erikoistumisalueen mukaan.

Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna Teamsilla. Siihen osallistui Keudasta kolme liikunta-, tutor- ja kehittämistyöhön hyvin perehtynyttä henkilöä. Haastattelu kesti tunnin. Keudalaisten kanssa haastattelu keskittyi nuorille tarjottaviin liikuntamahdollisuuksiin sekä palveluihin syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Keskusteluissa käytiin läpi myös kattavasti ajatuksia konseptista, sen tarpeellisuudesta sekä kiinnostavuudesta. Haastattelu aikana keskusteltiin myös

koronan vaikutuksista nuoriin. Lisäksi yksi tärkeistä teemoista oli oppilaitosten yhteistyö kaupallisten toimijoiden kanssa.

Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, SAKU ry, edistää työ- ja toimintakykyisyyttä, hyvinvointia, yhdessä tekemistä sekä elämäniloa ammatillisessa koulutuksessa liikunnan ja kulttuurin keinoin. SAKU ry on perustettu 1949 ja siihen kuuluu jäsenenä 66 ammatillisen koulutuksen järjestäjää. Toiminnan piirissä on noin 85 % ammattiin opiskelevista. (Saku ry. s.a.) SAKU ry:n kautta järjestetään monipuolista kulttuuri- ja liikuntatoimintaa mahdollisimman matalalla kynnyksellä sekä opiskelijoille että henkilöstölle. Teemahaastattelu tehtiin SAKU ry:n johdon edustajan kanssa. Haastattelu käytiin Teamsissa ja se kesti lähes puolitoista tuntia. Haastattelun jälkeen tehtiin vielä muutama tarkentava kysymys sähköpostitse, joihin saatiin kattavat vastaukset.

SAKU ry:n tapaamisessa käytiin läpi järjestön toimintatapoja. Haastattelu oli antoisa erityisesti verkostojen ja lobbaamisen näkökulmasta. Keskustelussa syvennyttiin myös itse konseptiin ja sen laajentamiseen sekä yleisemmällä tasolla vaikuttavuuden mittaamiseen ja mallintamiseen. Haastattelun aikana puhuttiin paljon myös nuorten liikkumiseen ja etenkin liikkumattomuuteen liittyvistä haasteista.

Viimeisenä tutkimusmenetelmänä oli one-to-one benchmarking-tutkimus, jonka tavoitteena oli tutustua kohdeorganisaatioon ja ymmärtää sen toimintatapaa syvällisesti. Tutkimusta varten oli alun perin tarkoitus käyttää vertailuyrityksenä tanskalaista kamppailulajikeskusta, joka on toteuttanut menestyksekkäästi Ahjon Seppien kaltaista ohjelmaa. Yhteyshenkilö suostui mukaan tutkimukseen ja hänelle lähetettiin etukäteen tutkimuskysymykset. Valitettavasti myönteisestä suhtautumisesta ja ennakkokartoituksesta huolimatta yrityksen edustaja ei lopulta vastannut lukuisiin tapaamispyyntöihin. Uudeksi benchmarking -kohteeksi valikoitui Suomessa menestyksekkäästi jo neljännesvuosisadan toiminut Icehearts ry, joka tekee ennakoivaa lastensuojelutyötä. Jälkikäteen ajateltuna se olikin todennäköisesti alkuperäistä kohdetta parempi, koska yhdistyksellä on pitkä kokemus nimen omaan Suomessa toimimisesta.

Iceheartsin kantavan ajatuksena on varhainen puuttuminen lapsen haasteisiin, kun vanhempien voimavarat eivät riitä. Haasteiden taustalla on usein yksinäisyyttä, kouluvaikeuksia, sopeutumattomuutta, liikkumattomuutta ja syrjäytymistä. Kyseessä ei ole interventio, vaan lapsen ja perheen kanssa yhdessä eläminen. Nuoren rinnalla kuljetaan kahdentoista vuoden ajan. Toiminnassa yhdistyvät monipuolisesti koulutyön ja perheen tukeminen sekä liikunnallinen harrastustoiminta.

Benchmarking toteutettiin tutustumalla ennakkoon Iceheartsin toimintaan nettisivujen ja julkaisujen avulla. Varsinainen toiminnan esittely ja haastattelu tapahtui Teams-tapaamisessa Iceheartsin johdon edustajan kanssa. Tapaaminen kesti lähes kaksi tuntia. Aluksi esiteltiin järjestön toimintaa ja

toimintatapoja. Sen jälkeen keskusteltiin teemoittain ja lopuksi käytiin läpi tarkentavia, yksilöityjä kysymyksiä. Haastattelun aikana keskusteltiin paljon yhteiskunnallisesti vaikuttavan konseptin laajentamisen kokemuksista ja haasteista.

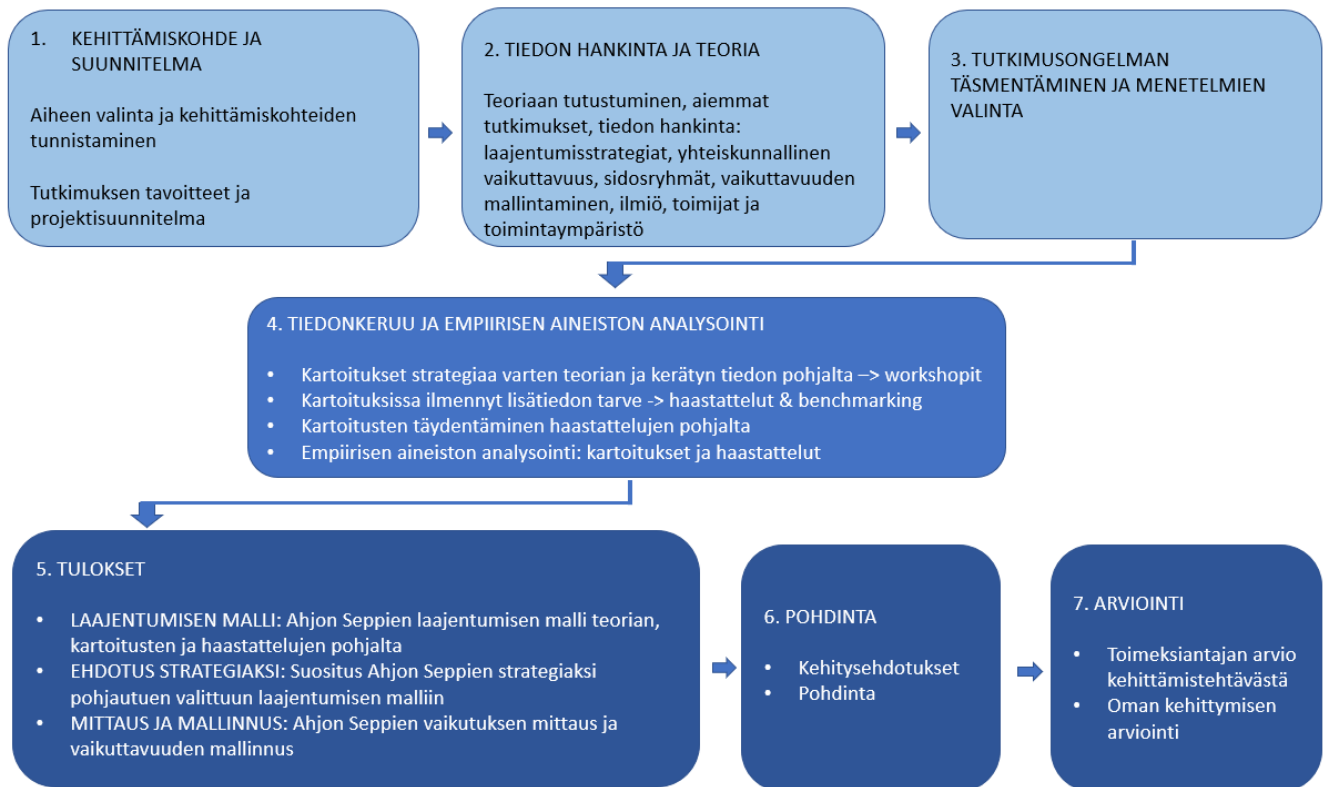
Kaikkia tutkimukseen osallistuneita voi pitää perustellusti oman alansa asiantuntijoina. Kaikilla haastatelluilla on pitkä ja monipuolinen kokemus sekä nuorisotyön-, oppilaitos-, liikunta- että järjestömaailmasta. Asiantuntijahaastatteluilla oli mahdollista saada sellaista tietoa ja näkemyksiä, joita ei muuten olisi saatu. Haastateltavien suhtautuminen sekä Ahjon Seppiin että tutkimukseen oli todella kiinnostunut ja positiivinen. Haastattelujen aikana haastateltavat esittivät myös Ahjoon ja Ahjon Seppiin liittyviä kysymyksiä.

Tiedonkeruuvaiheessa päätettiin rajata muut sidosryhmät pois haastatteluista. Pitkissä haastatteluissa saatiin syventävää ja uutta tietoa siltä osin kuin sitä puuttui. Tavoitteena ei ollut saavuttaa saturaatiota tai saada kaikkia mahdollisia näkemyksiä esiin. Nuorisotyön toimijat, kuten Etsivä nuorisotyö, nuorten työpajat ja Ohjaamo-toiminta rajattiin pois, koska toimeksiantajan mukaan pilotoinnissa näiden toimijoiden tavoittamisessa ja mukaan saamisessa ei ollut ongelmaa. Lisäksi mahdolliset toiminnan uudet toteuttajat (muut kamppailusalit) jätettiin pois tutkimuksesta. Yrittäjien näkemyksen mukaan alustavaa kiinnostusta konseptiin on ollut. Ohjelmaan osallistuvia nuoria ei haastateltu, koska pilotteihin osallistuneille nuorille on tehty tutkimus, jonka tulokset osoittavat ohjelman hyödyt sekä osallistujien tyytyväisyyden.

Haastatteluista tehtiin muistiinpanot, jotka kirjoitettiin vielä puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen. Kaikki haastattelijat lupasivat, että heihin saa olla yhteydessä, jos tulee tarve kysyä lisäkysymyksiä tai tarkentaa jotain asioita. Näin tehtiinkin parin tarkennuksen ja lisäkysymyksen osalta. Haastattelujen tulokset analysoitiin ryhmittelemällä vastaukset teemoittain. Vastausten käsittelyä helpotti, että haastatteluissa oli muutama selkeä pääteema ja tärkeimmät kysymykset, joihin haettiin vastauksia.

Tässä luvussa on käyty läpi tutkimusprosessin etenemisen vaiheet tutkimuksen taustasta aiheen valintaan ja projektisuunnitelman tekoon. Sen jälkeen kerrottiin laajasta taustatiedon hankinnasta sekä aihepiiriin liittyviin teorioihin tutustumisesta. Seuraavaksi perusteltiin käytetyt tutkimusmenetelmät ja kuvattiin ne. Luvun lopuksi esiteltiin tiedonkeruun vaiheet yhteisöllisillä menetelmillä, asiantuntijahaastatteluilla sekä benchmarkingilla.

Tutkimusprosessin etenemistä esittävästä kuvasta (kuva 9) nähdään, että seuraavassa luvussa käydään läpi empiirisen aineiston analyysi. Sen jälkeen on vuorossa tutkimuksen tulosten esittely.



Kuva 9. Tutkimusprosessin kuvaus

7 Kerätyn empiirisen aineiston analyysi

Edellisen luvun lopussa esitetyn tutkimusprosessin etenemiskaavion mukaisesti (kuva 9), tässä luvussa esitellään tutkimusta varten tehtyjen kartoitusten, asiantuntijahaastatteluiden sekä benchmarking-tutkimuksen analyysi. Ensin käydään läpi strategian pohjaksi tehdyt kartoitukset, jotka tehtiin ennen haastatteluja. Kartoitukset liittyvät itse konseptiin, toimintaympäristöön sekä yrityksen sisäisiin tekijöihin. Kunkin kartoituksen tavoite käydään läpi ennen tulosten esittelyä. Arvio analyysien käytettävyydestä sekä luotettavuudesta esitetään kartoitusten yhteenvedon yhteydessä.

Haastattelujen aineisto esitellään teemoittain. Koska benchmarking tutkimus toteutettiin haastatteluna, sen analyysi on yhdistetty haastatteluihin. Asiantuntijahaastatteluilla pyrittiin syventämään olemassa olevaa ymmärrystä ja hankkimaan puuttuvaa tietoa vielä epäselvistä asioista. Haastattelut vahvistivat myös aiemmin kertynyttä näkemystä.

7.1 Laajentumisstrategiaa varten tehdyt kartoitukset

Analyysityöskentelyllä on suuri merkitys strategian luomisessa, toteutuksessa sekä uudistamisessa. Se luo perustan strategialle ja kehittää lähtötilanteen ymmärrystä. Sen lisäksi, että analyysityöskentelyllä parannetaan yrityksen toimintaympäristön ja itse yrityksen tuntemusta, auttaa se myös yhteisen strategisen näkemyksen syntymisessä. (Kamensky 2014, 87.) Analyysit voidaan jakaa ympäristöanalyysihin, synteesianalyysihin sekä yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysihin (Kamensky 2014, 89).

Kamenskyn mukaan yrityksen on nopeasti muuttuvassa ympäristössä kyettävä tunnistamaan muutostekijöitä ja reagoimaan niihin. Seurattavan ympäristön voi jakaa kolmeen tasoon: makrotekijöihin eli kansantaloudellisiin tekijöihin, toimialaympäristöön sekä sidosryhmiin ja verkostokumppaneihin. (Kamensky 2014, 31.) Tehdyissä toimintaympäristön analyysissä on otettu huomioon kaikki mainitut tasot. Erityistä huomiota on kiinnitetty sidosryhmiin ja verkostokumppaneihin. Synteesianalyysi tarkoittavat koosteanalyysieja, jotka antavat käsiteltävästä strategiatasosta tai liiketoimintalueesta kokonaiskuvan. Synteesianalyysiejä ovat muun muassa SWOT-analyysi, toimialan menestystekijöiden analyysi sekä yrityksen ydinosaamispuu. (Kamensky 2014, 129.)

Kamenskyn mukaan analyysityöskentelyssä on pidettävä mielessä, mitä ymmärrystä tavoitellaan, mitä ja miksi analysoidaan. Tietopohjan oikeellisuus on varmistettava. Tiedon on oltava kattavaa eli sen on oltava oikealta alueelta ja sitä on oltava riittävästi. Tiedon luotettavuus (reliabiliteetti) on pyrittävä varmistamaan mahdollisimman hyvin. Tietoa on saatavilla paljon, se on pirstaleista ja

luotettavuudeltaan vaihtelevaa. Kamensky muistuttaa vielä, että kartoituksissa tulee käyttää sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä. (Kamensky 2014, 89–91.)

Strategiaa varten tehtiin Ahjon Seppien laajentumiseen ja siirrettävyyteen liittyvä arviointi. Varsinaisiin analyysihin kuuluvat SWOT-analyysi, sidosryhmäkartta, PESTEL-analyysi sekä ydinosaamispuu. SCALERS-mallin vaikuttavuuden laajentumiselle ratkaisevia yrityksen sisäisiä tekijöitä arvioitiin Ahjon Seppien näkökulmasta. Varsinaista skenaariotyöskentelyä ei opinnäytetyötä varten tehty, vaan toimintaympäristön hahmottamista varten trendeistä ja skenaarioista koostettiin tietoa valmiista tutkimuksista. Tietoja on hyödynnetty PESTEL-analyyseissä. Yrityksen sisäiseen tehokkuuteen, kuten prosesseihin ja talouteen liittyvät analyysit, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Seuraavaksi esitellään strategiaa varten tehtyjen kartoitusten ja analyysien tulokset. Analyyseissa on käytetty sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä.

7.1.1 Konseptin määrittely ja laajentumisen edellytykset

Ensimmäinen arvioinnin kohde oli itse Ahjon Sepät -konsepti. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, onko konsepti laajennettavissa. Tutkijoiden mukaan ennen strategian valintaa on selvitettävä, onko ohjelma siirtämisen arvoinen ja siirrettävissä (Dees, Anderson & Wei-Skillern 2004, 26). Innovaation määrittely on iteratiivinen prosessi, jossa ratkaisua voidaan joutua muokkaamaan uudestaan useitakin kertoja (Berelowitz, ym. 2015, 12). Ahjon Seppien toteutus mittareineen on pilotoitu kahden kertaan onnistuneesti. Itse toteutuksen eli nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn tarkoitetun ohjelman voi siis olettaa olevan kunnossa. Analyyseissä keskityttiinkin arvioimaan konseptin laajentumiseen liittyviä tekijöitä.

Konseptin laajentumiseen liittyvät ja sen menestysmahdollisuuksia arvioivat kysymykset kerättiin tietoperustassa käytetyistä vertaisarvoiduista artikkeleista. Tutkijan kokoamat kysymykset käytiin keskustellen läpi työpajassa, jossa yrityksen edustajan lisäksi oli mukana Master-opiskelija. Tutkija taustoitti kysymyksiä kertomalla lyhyesti eri osa-alueista aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Konseptin arviointi perustuu yrityksen edustajan arvioon. Lisäksi apuna käytettiin eri lähteistä kerättyä taustamateriaalia. Näkemystä tukevat haastatteluista saadut tiedot. Lisäksi yleisellä tasolla voidaan arvioida nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn tähtäävän konseptin tarvetta.

Ratkaisevat tekijät arvioitaessa laajentumisen mahdollisuuksia ovat konseptin siirrettävyys uuteen toimintaympäristöön sekä sen omaksumisen helppous. Siirrettävyys tarkoittaa yleistä sopivuutta ja ydinelementtien toimivuutta toisessa ympäristössä. Omaksumisen helppous taas tarkoittaa sitä, onko ohjelma helposti ymmärrettävissä ja toteutus toistettavissa mahdollisimman vähällä harjoittelulla. Omaksumisen helppouteen liittyy myös se, onko toteutus riippuvainen tietyistä taidoista tai henkilön ominaisuuksista. (Dees, Anderson & Wei-Skillern 2004, 26.)



Kuva 10. Konseptin laajentamiseen liittyviä tekijöitä

Konseptin laajentamiseen liittyvät tekijät on esitetty kuvassa 10. Seuraavaksi ne käydään läpi osa-alueittain.

Vaikutus: Yhteiskunnallisesti vaikuttavasta konseptista arvioidaan, tuoko laajentuminen suurempaa vaikuttavuutta. Ahjon Seppiä vaikutukset on mitattu kahden pilottijakson aikana. Tulokset olivat positiiviset sekä osallistujien itsearvioinnin että kohentuneen kunnon osalta. Laajentumisella voidaan tavoittaa aiempaa enemmän edunsaajia ja heitä pystytään palvelemaan hyvin ja vaikuttavasti.

Tarve: Syrjäytymisvaarassa olevia nuoria on eri lähteiden mukaan runsaasti eikä määrä ole ainaakaan merkittävästi vähenemässä. Eri projekteja ja ohjelmia on kritisoitu vaikutusten mittaamisen puutteista. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikutuksiltaan positiiviselle konseptille, jonka tulokset voidaan osoittaa, on tarvetta.

Organisaatio: Yrityksessä on vahva tahtotila jatkaa ohjelman toteuttamista ja laajentaa sen toiminta-aluetta. Resurssien niukkuus on tiedostettu. Nykyisten resurssien arvioidaan riittävän

toiminnan jatkuessa sekä ainakin laajentumisen alkuvaiheessa. Lisäksi yrityksellä on markkinointi- ja kasvukumppani, joka vapauttaa resursseja muun muassa markkinoinnista muuhun tekemiseen.

Toteuttajat ja ajoitus: Konseptin toteutuksesta on tehty tiedusteluja joidenkin verkostoon kuuluvien harjoittelusaliin kanssa. Alustavaa kiinnostusta on ollut. Asiantuntijahaastattelussa ilmeni aito tarve ja kiinnostus konseptia kohtaan.

Vastaanotto: Laajennettaessa konseptia, on uusien yhteisöjen tuki tai vähintään neutraali suhtautuminen tärkeää. Suuri yleisö suhtautuu myönteisesti nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi tehtävään työhön. Kriittisiä ääniä voi tosin kuulua, koska kamppailulajeihin saattaa liittyä tietynlainen mielikuva.

Tehokas laajentaminen: Laajentamisen toteutus vaatii resursseja sekä uusien verkostokumppanien mukaan saamista. Konseptin toimivuus on testattu. Lisäksi monikanavaisuus tuonee uusia mahdollisuuksia ja tehokkuutta laajentamiseen.

Toimivuus muiden toteuttamana: Lähdetessä laajentamaan toimintaa, pitää pysytä varmistamaan, että konsepti toimii myös uudessa toimintaympäristössä ja uusien vetäjien toteuttamana. Ahjon Seppien toimivuus muiden toteuttamana vaatii testausta, jotta se voidaan varmistaa. Toteutuksen testaus ei kuulu opinnäytetyöhön.

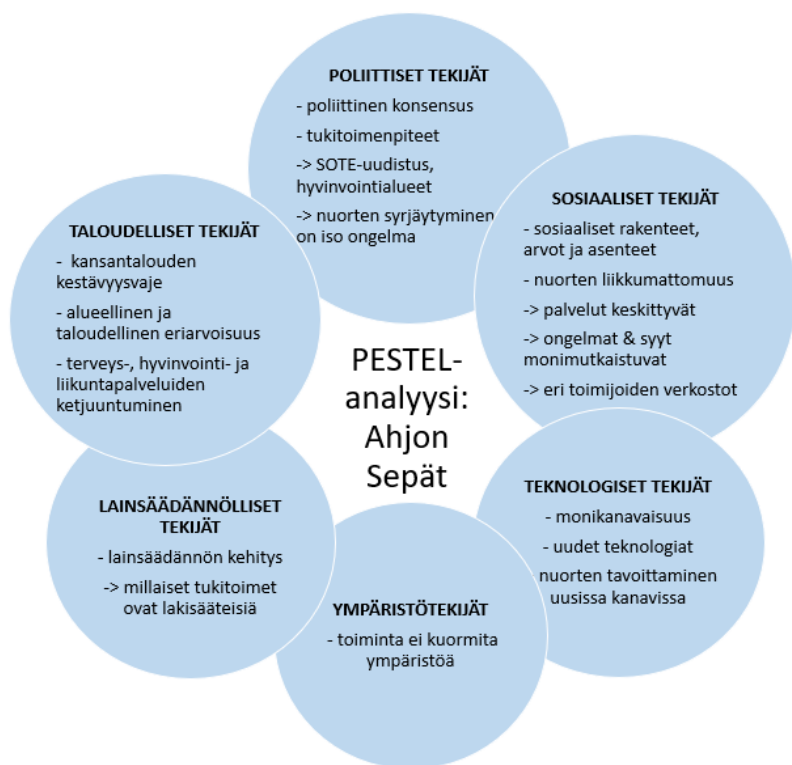
Riskit: Konseptin laajentamisen suurimmat riskit liittyvät oikeiden toteuttajien löytämiseen sekä vaikutusten aikaan saamiseen uudessa toimintaympäristössä uusien toimijoiden toteuttamana. Lisäksi on huomioitava riskit yrityksen maineelle ja brändille, mikäli toteutus ei jostain syystä onnistu suunnitellulla tavalla.

7.1.2 Makroympäristön kartoitus PESTEL-analyysillä

Makroympäristön tekijöihin yritys ei juurikaan voi vaikuttaa. Tekijöiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen auttaa kuitenkin selviytymään muuttuvassa ympäristössä. PESTEL-analyysi kuvaa toimintaympäristöä poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ympäristöllisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden näkökulmasta. (Kamensky 2014, 99.)

Yrityksen makroympäristön analyysin tavoitteena oli saada käsitys Ahjon Seppien toimintaympäristöön ja yrityksen tuleviin päätöksiin mahdollisesti vaikuttavista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Analyysi on tutkijan tekemä ja se on koostettu eri tietolähteistä. Tietolähteinä oli hallitusohjelma (Valtioneuvosto 2019, 172), Sitran megatrendit (Sitra, 2020), Opetushallituksen teettämä liikuta-alan osaamisen ennakkotutkimus (2020), nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä Eduskunnan tarkastusvaliokunnan raportti (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2022, 31, 76) sekä Move-mittauksen 2021

tulokset (Opetushallitus 2021). Tutkija esitteli tekemänsä analyysin osa-alueet työpajassa, jonka jälkeen havainnoista sekä niiden mahdollisesta merkityksestä yritykselle sekä konseptin laajentumiselle keskusteltiin. Keskusteluissa esitetyt näkemykset olivat yhteneviä tutkijan analyysin kanssa.



Kuva 11. Kooste Ahjon Seppien PESTEL-analyysistä

Kuvaan 11 on koottu PESTEL-analyysin tärkeimmät havainnot. Jo nyt on näkyvissä lisääntynyt tarve yhteishankkeille, alueellinen eriarvoisuus nuorille tarjottavissa palveluissa sekä nuorten yleinen liikkumattomuus. Poliittisesti vallitsee varsin selkeä yksimielisyys siitä, että nuorten syrjäytymisen on iso ongelma ja sen ehkäisemiseksi on tehtävä pitkäjänteisesti töitä. Ahjon Seppien näkökulmasta kannattaa kiinnittää huomioita uusien teknologioiden ja kanavien hyödyntämiseen: on oltava hereillä siitä, missä nuoret ovat ja miten he toimivat. Kaupungistumisen myötä tapahtuva palveluiden keskittymien kasvualueille kannattaa huomioida valittaessa mielekkäitä laajentumisen maantieteellisiä suuntia.

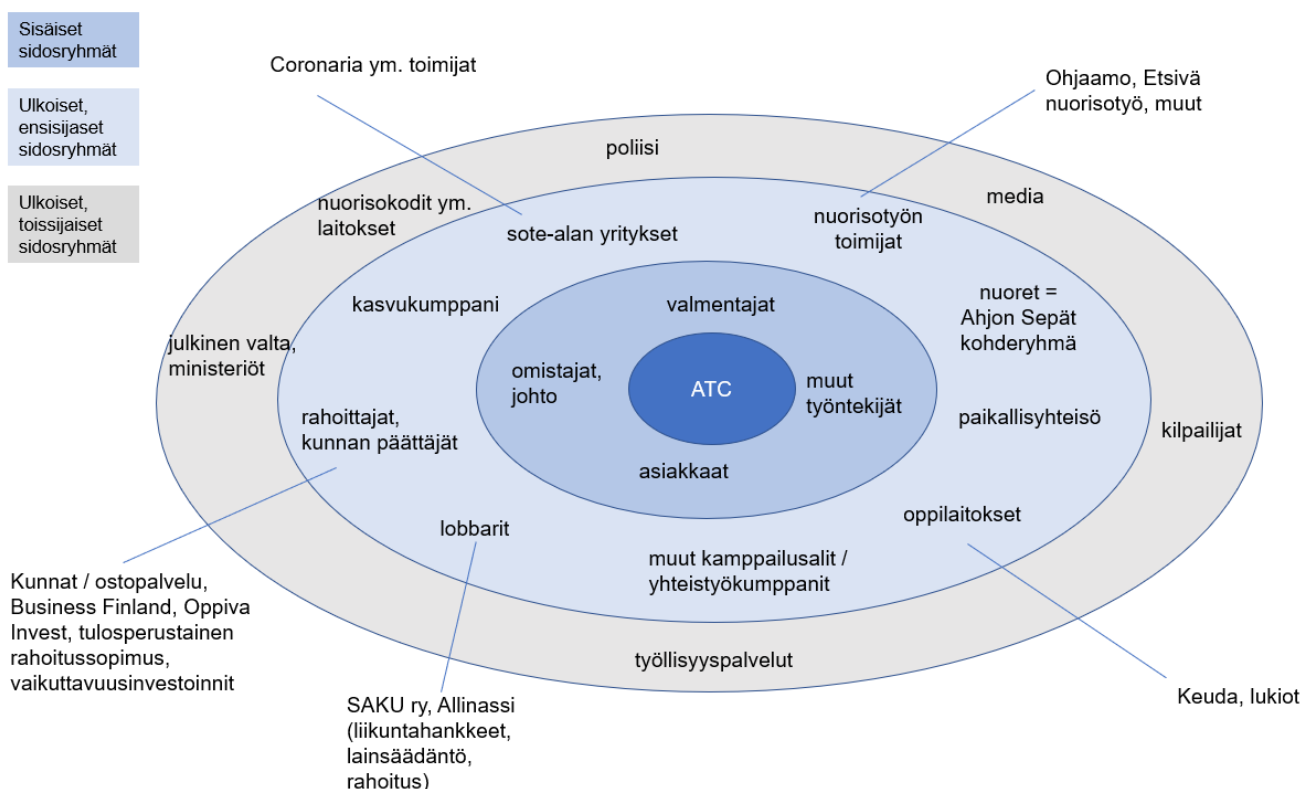
Ahjon Seppien laajentumisen kannalta merkitystä on todennäköisesti jo tehdyillä poliittisilla päätöksillä. Lisäksi kunnallisella tasolla päätöksenteossa ja vastuualueissa tapahtuvat muutokset (hyvinvointialueet) vaikuttavat laajentumisen mahdollisuuksiin. Terveys-, hyvinvointi- ja liikuntapalveluiden ketjuuntuminen, verkostojen merkityksen kasvu sekä moniammatillisen osaamisen tarve ratkottaessa nuorten syrjäytymisen haasteita ovat laajentumisessa huomioitavia tekijöitä.

7.1.3 Sidosryhmien määrittely ja luokittelu sidosryhmäkartan avulla

Sidosryhmien tarkastelu valittiin mukaan kartoituksiin, koska useissa tutkimuksissa painotettiin sidosryhmien ja verkostojen merkitystä yhteiskunnallisten hankkeiden laajentumisessa. Sidosryhmät määriteltiin ja ryhmiteltiin käyttämällä jakoa yrityksen sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin. Lisäksi sidosryhmien jakona käytettiin ensisijaisia ja toissijaisia sidosryhmiä.

Kartta tehtiin yhteisessä työpajassa perustuen pilottihankkeista saatuihin kokemuksiin. Lisäksi käytettiin eri lähteistä saatua tietoa toimintaympäristöstä ja alan toimijoista. Sidosryhmäkarttaa täydennettiin käytyjen keskustelujen ja haastattelujen pohjalta. Sidosryhmät ryhmiteltiin isommiksi kokonaisuuksiksi, jotta kokonaisuuden hallitseminen ja hahmottaminen onnistuu paremmin. Haastatte- luissa muutaman sidosryhmän merkityksen ymmärtäminen muuttui. Oppilaitoksilla on suurempi merkitys laajentumisstrategiassa kuin aiemmin arvioitiin.

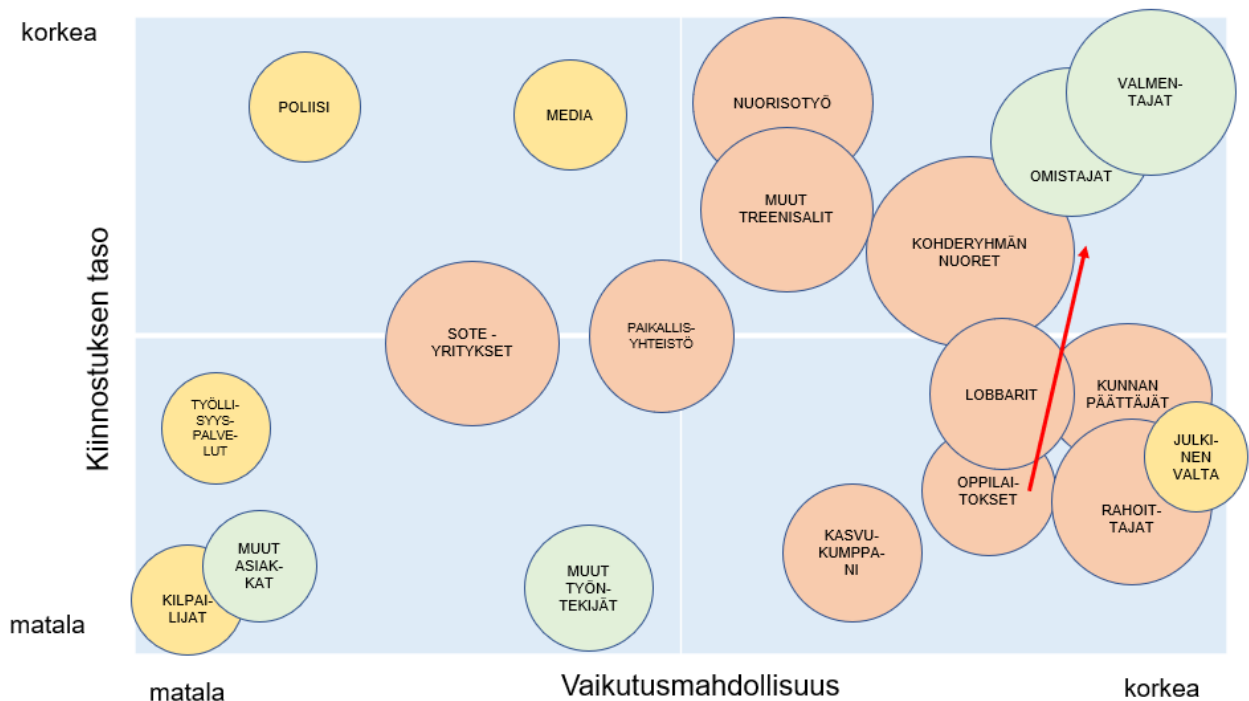
Kuvassa 12 näkyvät Ahjon Seppien sidosryhmät. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne, joiden kanssa toimiminen on edellytys Ahjon Seppien laajentumiselle. Toiminnan luonnetta kuvaa kumppanuus- ajattelu, jossa haetaan synergiaetua, molemminpuolista hyötyä ja samalla tavoitellaan yhteistä päämäärää. Toissijaiset sidosryhmät vaikuttavat nekin konseptin laajentumisen toteutukseen, mutta kyseessä on perinteisempi sidosryhmäsuhde, joka hoidetaan pääasiassa tiedon jakamisella.



Kuva 12. Ahjon Seppien sidosryhmät

Koska kyseessä on uuden konseptin laajentaminen, ei osallistuvista sidosryhmistä, suhteesta niihin tai sidosryhmien välisistä suhteista ole vielä juurikaan kokemusta. Ryhmittely on tehty nykyisen parhaan tietämyksen perusteella ja yrityksen näkökulmasta. Kartoituksessa ei ole myöskään kuvattu tavoitetilaa. Kartoitus auttaa hahmottamaan kokonais kuvan sidosryhmistä, tekee näkyväksi laajentumisen kannalta oleelliset sidosryhmät sekä auttaa yritystä keskittymään suhteisiin tärkeimmiksi arvioitujen sidosryhmien kanssa. Tarkempi tutkimus ei ole opinnäytetyön puitteissa mahdollinen eikä tarpeellinen, vaan tätä voidaan pitää riittävänä tasona strategiaa varten. Lisäksi sidosryhmäsuhteet, niiden merkitys ja keskinäiset suhteet muuttuvat ja niihin voi vaikuttaa.

Kuvassa 13 olevan sidosryhmäkartan pohjana käytettiin teoriaosuuden luvussa 4.1 esiteltyä matriisia, jossa sidosryhmät on jaettu kiinnostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien mukaisesti (Juutinen 2016, 129). Pallon koko kuvaa kartassa sidosryhmän merkittävyyttä. Edellisen, kuvassa 12 esitellyn luokittelun perusteella ensisijaiset sidosryhmät, joiden kanssa tavoitteena on kumppanuus, on merkitty kartassa oranssilla värillä. Yrityksen sisäiset sidosryhmät on kuvattu vihreällä ja toissijaiset sidosryhmät keltaisella. Haastattelujen perusteella oppilaitoksen kasvanutta merkitystä ja uutta asemaa kartalla kuvaa punainen nuoli.



Kuva 13. Ahjon Sepät -konseptin sidosryhmäkartta kiinnostuksen ja vaikutusmahdollisuuden mukaan

Sidosryhmien luokittelun ja sidosryhmäkartan tarkoituksena on auttaa hahmottamaan sidosryhmien määrää. Lisäksi kartta auttaa hahmottamaan eri sidosryhmien merkitystä Ahjon Seppien laajentumisen kannalta. Sidosryhmäanalyysin perusteella voi myös priorisoida strategian vaiheistusta.

Sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien taso määrittelee myös sidosryhmää kohtaan käytettävän lähestymistavan. Suuren vaikutusmahdollisuuden ja kiinnostuksen omaavien sidosryhmien kanssa lähestymistapana on kumppanuus. Seuraavalla tasolla, kun kiinnostuksen ja vaikutusmahdollisuuden taso on korkean ja keskisuuren välillä, on lähestymistapana avoin vuoropuhelu. Sidosryhmiä, joilla on vaikutusvaltaa, mutta joiden kiinnostus on matalalla tasolla, kannattaa pitää silmällä. Muiden sidosryhmien kanssa avoin tiedotus on oikea lähestymistapa.

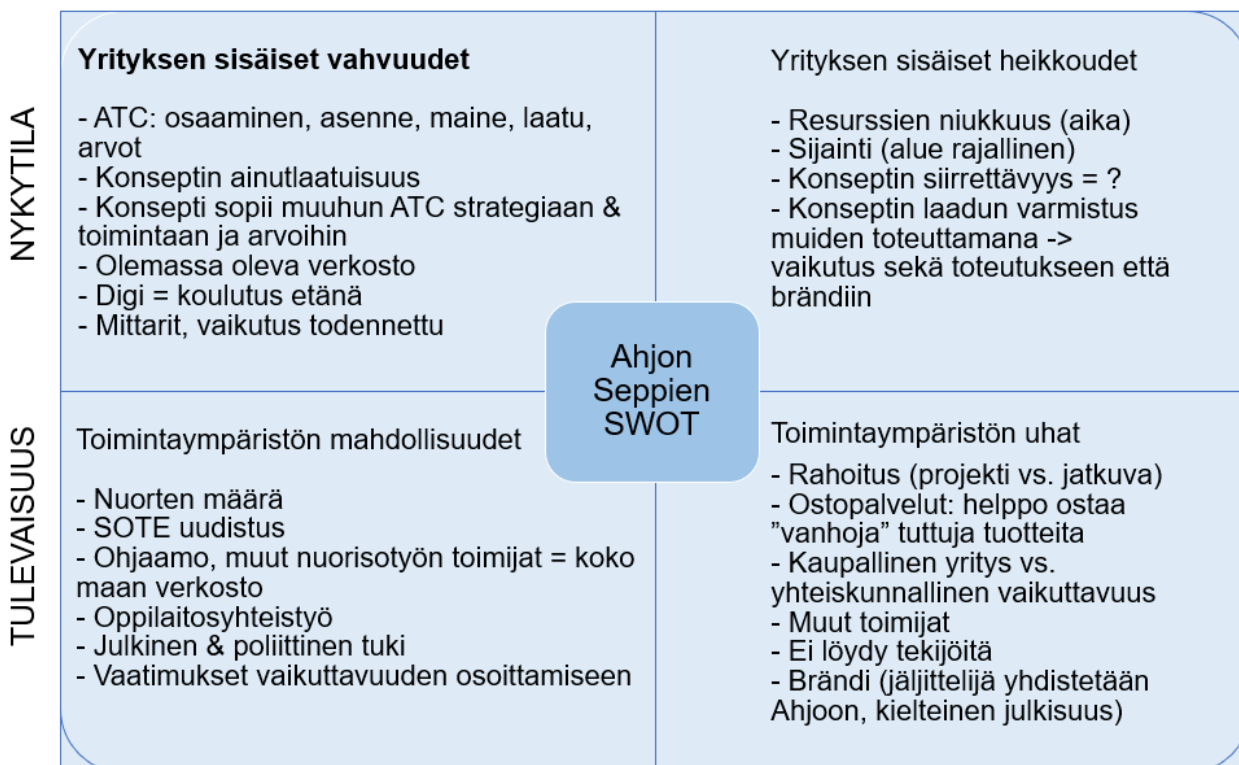
7.1.4 SWOT-analyysi konseptista ja toimintaympäristöstä

1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty SWOT-analyysi on edelleen yksi suosituimmista strategiatyökaluista. Synteesianalyysi tiivistää organisaation sisäisen tilan kuvaamalla sen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet suhteutettuna kilpailutilanteeseen. Yrityksen toimintaympäristöä kuvaavat tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä voi soveltaa monella tasolla. (Kamensky 2014, 197.)

SWOT-analyysi tekee näkyväksi Ahjon ja Ahjon Seppien suhteen toimintaympäristöön. Analyysin tavoitteena oli saada kokonaiskuva erityisesti toimintaympäristön tarjoamista tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkakuvista konseptiin liittyen.

Työpajassa käydyn keskustelun pohjaksi tutkija oli koonnut nelikenttään ehdotuksen mielestään oleellisimmista tekijöistä. Valintoihin vaikutti ulkoisista toimintaympäristön tekijöistä hankittu pohjatieto. Yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin aineisto oli saatu yrittäjien kanssa käydyistä keskusteluista sekä toisen Master-opiskelijan omaa opinnäytetyötään varten pitämistä työpajoista. Keskustelun pohjalta työpajassa nelikenttään tehtiin joitakin muutoksia. Haastatteluissa yhtenä teemana oli näkemys konseptista, joten niistä saatiin arvokasta lisätietoa.

Kuvassa 14 olevassa analyysi kokoa Ahjon Seppien vahvuudet ja heikkoudet yrityksen näkökulmasta sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Kamenskyn mukaan analyysissä ilmeneviä vahvuuksia tulee käyttää hyväksi ja vahvistaa entisestään. Heikkouksia pyritään poistamaan, lieventämään tai välttämään. Mahdollisuuksien hyödyntäminen varmistetaan ja uhkia pyritään kiertämään, lieventämään, poistamaan tai kääntämään mahdollisuuksiksi. (Kamensky 2014, 198.) Seuraavaksi esitellään SWOT-analyysin pohjalta tehdyt päätelmät.



Kuva 14. Ahjon Sepät -konseptin SWOT-analyysi

Vahvuudet ja heikkoudet: Osana yrityksen strategiaa on osaamisen jatkuva kehittäminen. Konseptin siirrettävyyteen ja laadun varmistamiseen liittyy riskejä, joita pyritään minimoimaan. Huonosti toteutettu konsepti voi olla haitallinen yrityksen brändille. Toteuttajien huolellisella valinnalla voidaan pienentää riskiä. Voidaan olettaa, että toteutukseen mukaan valittavat toimijat haluavat tehdä parhaansa onnistumisen eteen.

Mahdollisuudet: Syrjäytymisuhan alla olevia nuoria on paljon, eikä edunsaajista tule pulaa tulevaisuudessakaan. Nuorten syrjäytymisessä oli 2019 havaittavissa pientä laskua aikaisempiin vuosiin verrattuna (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos s.a.). Lähes kaksi vuotta jatkunut korona ja sen aiheuttamat vaikutukset ovat jo tehtyjen selvitysten mukaan kuitenkin vaikuttaneet heikentävästi nuorten hyvinvointiin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.) Tuoreen tutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneista alle 30-vuotiaista nuorista neljä viidestä arvioi koronarajoitusten heikentäneen henkistä hyvinvointia merkittävästi tai jonkin verran (Allianssi & MTV Uutiset 2022).

Monissa kunnissa nuorten syrjäytyminen tarkoittaa myös työttömien nuorten lisääntymistä, johon on löydettävä ratkaisuja. Työ- ja elinkeinopalvelut ovat siirtymässä kuntien vastuulle vuoden 2024 aikana (Työ- ja elinkeinoministeriö, s.a). Mikäli paikallinen vaikuttaminen ja vaikutusmahdollisuuden lisääntyvät, on aktiivisella kommunikoinnilla ja lobbauksella mahdollista vaikuttaa päätöksentekijöihin. Toimintaympäristössä mahdollisuudeksi arvioitu hyvinvointialueiden uudistus ei ole

pelkästään hyvä asia. Päätöksentekovaltaa siirtyy kyllä enemmän paikalliselle tasolle. Toisaalta taas ongelmaksi muodostuu rahojen riittävyys. Lisäksi konkreettinen ongelma on jo tällä hetkellä tekijöiden puute. Esimerkiksi kuntien vastuulla olevia opiskelijoille tarjottavia tukipalveluja ei pystytä tuottamaan riittävästi, koska tekijöistä on valtava pula.

Vaikuttavuuden osoittamisen vaatimukset lisääntyvät. Yllättäen erilaisten hankkeiden seuranta ja tulosten vaikuttavuuden osoittaminen on varsin puutteellista. Hyvin toteutettuna vaikuttavuuden mallinnuksella voi olla positiivista vaikutusta, kun konseptia laajennetaan. Liikuntahankkeet -sivustolle on koottu liikunnan kehittämishankkeita ja hyviä käytänteitä. Liikuntahankkeiden vaikuttavuuden ja tulosten seuranta on sivuston mukaan puutteellista eivätkä hyvät käytännöt leviä (Liikuntahankkeet s.a.) Juuri julkaistussa tutkimuksessa on selvitetty nuorten syrjäytymisen ehkäisyn palvelujärjestelmän toimivuutta ja palvelujen vaikuttavuutta. Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamisessa on selviä puutteita. (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2022, 7–8.)

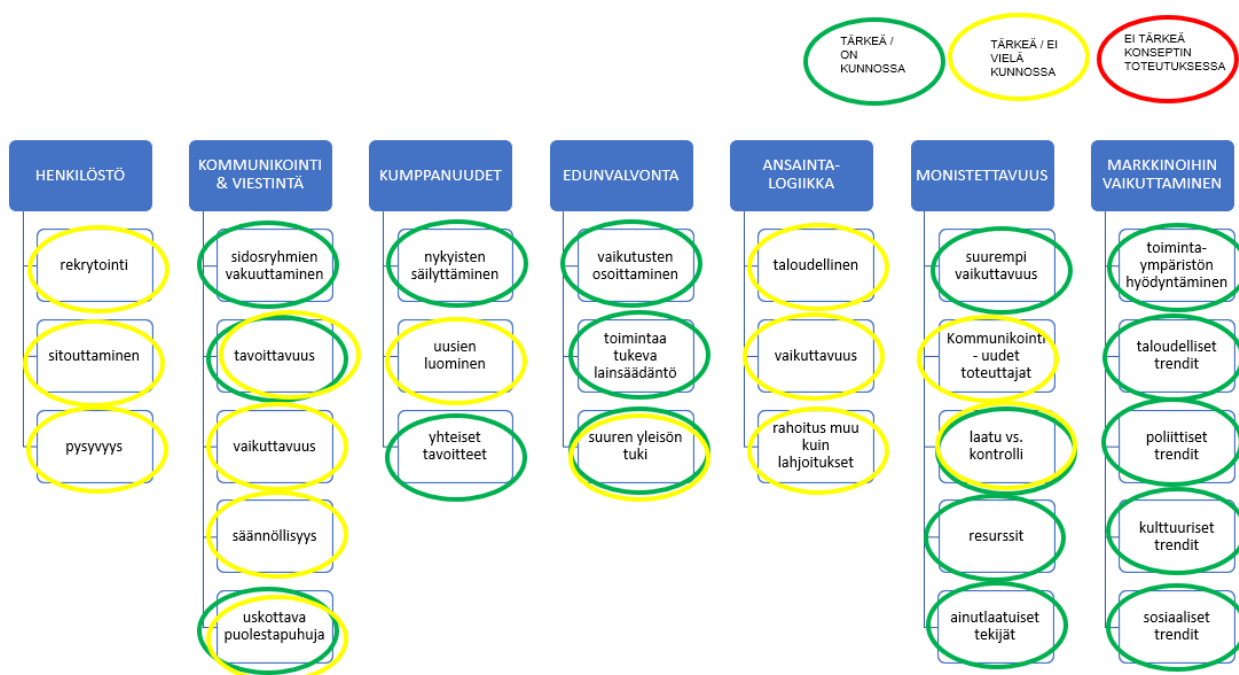
Uhat: Paikallisyhteisössä voi olla kielteistä suhtautumista siihen, että kamppailulajien osaamista opetetaan syrjäytymisvaarassa oleville nuorille. Mikäli joku jäljittelee toimintaa, voi huono toteutus haitata yrityksen mainetta ja brändiä. Riski on pieni, koska konseptin toteuttaminen vaatii osaamista ja resursseja. Suurin ulkoinen uhka konseptin laajentamiselle on, jos sopivia toteuttajia ei löydy. Lisäksi rahoituksen saaminen on haastavaa. Maineriskiä voidaan pienentää säännöllisellä viestinnällä paikallisyhteisössä Ahjon Seppien laajentamisen yhteydessä.

7.1.5 Yrityksen sisäiset laajentumisen ajurit SCALERS-mallilla

Luvussa 3.2 esitellyn SCALERS-mallin osa-alueet auttavat ymmärtämään yhteiskunnallisen yrityksen vaikuttavuuden laajentumiselle ratkaisevia tekijöitä sekä tunnistamaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sopivaa laajentumistapaa valittaessa (Bloom & Chatterji 2009, 131).

Kuvassa 15 olevan SCALERS-mallin eri osa-alueet käytiin läpi työpajassa miettien yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia nimenomaan Ahjon Seppien laajentumisen kannalta. Työpajaan osallistui yrittäjä sekä Master-opiskelija. Tutkija kertoi aluksi lyhyesti SCALERS-mallista. Kunkin osa-alueen sisältö selitettiin ennen ajureiden luokittelua. Ajurit luokiteltiin värikoodein keskustelun pohjalta sen mukaan, ovatko ne tällä hetkellä kunnossa (vihreä) vai kaipaavatko vielä parantamista (keltainen). Yhtään ajureista ei valittu kokonaan pois (punainen). Tämä johtunee toimintaympäristön haasteellisuudesta ja toimijoiden moninaisuudesta.

Yrityksen omien vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyssä yrittäjien omia arvioita voidaan pitää parhaana mahdollisena tietona. Keskusteluissa puhuttiin avoimesti myös haasteista ja kehittämis-kohteista. Kartoitukseen saatiin arvokasta lisätietoa Kinesis-hankkeeseen sekä tasapainotetun tulokortin mittariston tekemiseen liittyvistä työpajoista.



Kuva 15. SCALERS-mallin ajurit Ahjon Seppien kannalta

Yrityksen valmennustoiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisista koostuvaan valmentajaverkostoon. Konseptin laajentumisen kannalta henkilöstöhallinta sekä riittävien resurssien varmistaminen on tärkeää ja samalla yksi toiminnan haasteista. Kamppailulajien valmentajaksi ei ole koulutusta, vaan osaaminen ja taidot karttuvat pitkäjänteisellä harjoittelulla.

Kommunikointi ja viestintä tavoittavat nykyiset yhteistyökumppanit hyvin. Uusien tavoittavuudesta ei vielä tiedetä, joten se luokiteltiin asiaksi, johon pitää kiinnittää huomiota. Yrityksen kasvukuppani helpottaa viestinnän tavoittavuuden seuraamista ja viestinnän säännöllisyyttä. Paikallisyhteisössä uskottava puolestapuhuja on olemassa. Laajentumisen kannalta paikallisten vaikuttajien mukaan saaminen uusilla alueilla voi edistää konseptin hyväksymistä.

Kumppanuuksien rakentaminen ja verkoston laajentaminen on Ahjon Seppien laajentumisen kannalta kriittinen tekijä. Oikeiden kumppaneiden löytäminen ja vakuuttaminen ovat ratkaisevia laajentumisessa, koska yrityksen omat resurssit ovat rajalliset.

Edunvalvonnassa ja lobbaamisessa kannattaa keskittyä liikunnan merkitykseen elämänhallinnalle ja hyvinvoinnille. Konseptin vahvuutena oleva vaikutusten mittaaminen ja vaikuttavuuden osoittaminen ovat tärkeitä aiheita. Nuorten syrjäytyminen on yleisesti tunnustettu yhteiskunnallinen epäkohta, joten tietoisuuden ylläpito riittää.

Konseptin toteutuksen vaikutukset on mitattu ja toiminnassa ei ole mitään lainsäädännöllisiä esteitä. Suuren yleisön tuki nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen on valtakunnallinen ja konsensus vahva. Sen sijaan suuren yleisön keskuudessa voi ilmetä kysymyksiä liittyen yrittäjyyden ja yhteiskunnallisen hyvän tekemiseen. Toinen keskusteluissa esille noussut huomio liittyi kamppailulajien mielikuvaan sekä niiden opettamiseen syrjäytymisuhan alla oleville. Kumpaankin haasteeseen voi vaikuttaa aktiivisella viestinnällä sekä hyvillä suhteilla paikallisyhteisöön.

Laajentumisessa toteutuksen laadun ja kontrollin välillä pitää löytää tasapaino. Konseptin pilotointi on tehty ahjolaisten toteuttamana. Laajentumisessa toteutuksen varmistaminen on tärkeää, jotta toivotut tulokset saadaan aikaiseksi.

7.1.6 Yrityksen ydinosaamiset Ahjon Seppien laajentumisen kannalta

Ydinosaamispuu on Kamenskyn mukaan yksi tapa määrittää yrityksen kilpailuetu. Hänen mukaansa: ”Ydinosaaminen on pitkäaikainen oppimisen tulos, jota on vaikea tai mahdoton kopioida. Se on yritykselle strategisesti merkittävä. Se on kilpailuetu tai kilpailuedun lähde.” (Kamensky 2014, 134.)

Koko yrityksen toiminnan näkökulmasta ydinosaamisen lähteistä on keskusteltu useassa tasapainotettuun tuloskorttiin liittyneessä työpajassa. Tutkija koosti ydinosaamisen lähteet pitkälti työpajojen aikana tehtyjen muistiinpanojen pohjalta. Yrityksen edustajan kanssa pidettiin Teams tapaaminen, jossa kootut ydinosaamiset arvioitiin nimenomaan Ahjon Seppien laajentumisen kannalta. Arvio perustuu yrittäjän näkemykseen.

Kuvaan 16 on koottu ydinosaamisen lähteet, joista Ahjon Seppien laajentumisen kannalta tärkeimmät on korostettu lihavoidulla tekstillä. Tutkija muodosti näistä ydinosaamisten tiivistyksen, joka on: laadukas ja turvallinen toiminta, pitkäjänteisyys ja arvopohja. Lisäksi tutkija yhdisti ydinosaamisen lähteet SCALERS-mallin ajureihin niin, että yrityksen ydinosaamiset kiteytyivät SCALERS-mallin määrittäviksi menestystekijöiksi. Tämän pohjalta voidaan tehdä strategiaan liittyviä valintoja.

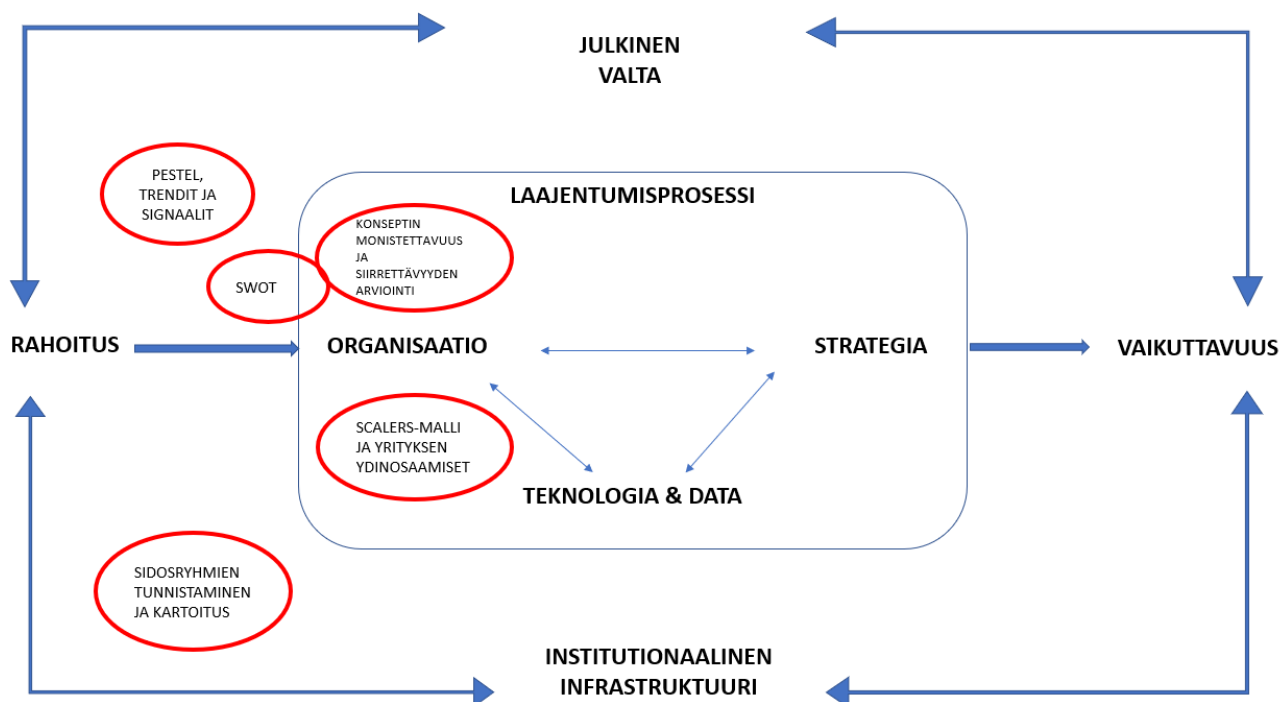


Kuva 16. Ydinosaamisen lähteet SCALERS-mallin menestystekijöiden pohjana

Ydinosaamisen lähteistä konseptin laajentamisen kannalta tärkeimmäksi nousivat vahva arvopohja toiminnassa, pitkä ja kattava kamppailulajikokemus sekä valmennus- ja koulutusosaaminen, yhteistyöverkosto, kokemus nuorten kanssa toimimisesta, vahvat kommunikaatiotaidot ja ongelmanratkaisukyky sekä kasvukumppani. Kasvukumppanin merkitys liittyy erityisesti viestintään ja markkinointiin sekä konseptin tulosten mittaamiseen. Lisäksi Ahjossa parhaillaan kehitettävää verkkoliiketoimintaa voi hyödyntää Ahjon Seppien laajentumisessa. Arvopohja muodostaa koko konseptin ja toiminnan ytimen, joten se luo pohjan yhteisten tavoitteiden määrittämiseen strategisissa kumppanuuksissa.

7.1.7 Strategiaa varten tehtyjen kartoitusten yhteenveto

Toimijoiden ja toimintakentän moninaisuuden vuoksi strategiaa varten tehtiin useita kartoituksia. Ne ovat osittain päällekkäisiä, vaikka tarkastelunäkökulma onkin erilainen. Eri kartoituksista saadut ja toisiaan tukevat analyysit lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Selvyyden vuoksi tehty kartoitukset on koottu vielä luvussa 3.4 esiteltyn yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen viitekehukseen. Yhteenveto on esitetty kuvassa 17.



Kuva 17. Tehtyjen kartoitusten yhteenveto yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen viitekehyksen avulla

Tehtyjen kartoitusten tavoite oli auttaa ymmärtämään laajentumisprosessi toimintaympäristöä, jota viitekehyksessä kuvaavat julkinen valta ja institutionaalinen infrastruktuuri. Toimintaympäristöön liittyviä analyyseja ovat PESTEL-analyysi sekä trenditutkimukset. Sidosryhmäkartoitus ja -analyysi auttavat puolestaan hahmottamaan laajentumisen kannalta oleelliset toimijat.

Jotta laajentumisprosessia ja siihen liittyviä valintoja voidaan perustellusti tehdä, on oltava selkeä näkemys siitä, mitä ollaan laajentamassa. Sitä varten konseptia testattiin ja varmistettiin sen siirrettävyys. Kysymykset konseptin testaukseen saatiin teoreettisessa viitekehyksessä käytetyistä tutkimuksista. SWOT-analyysin avulla koottiin yhteen konseptin kannalta oleellisimmat ympäristöön liittyvät mahdollisuudet ja uhat.

Organisaatio kuvaa laajentumisprosessissa yrityksen resursseja, verkostoja sekä johtamista. Data ja teknologia puolestaan mittausta, tiedonkeruuta, viestintää ja tiedolla johtamista. SCALERS-mallin avulla arvioitiin yrityksen sisäisiä ajureita, jotka edesauttavat laajentumista. Lisäksi kartoitettiin yrityksen ydinosaamiset, jotka linkitettiin vielä SCALERS-mallin ajureihin.

Viitekehyksessä laajentumisprosessissa strategiaan liittyy valinta laajentumisen suunnasta: laajennutaanko samalla maantieteellisellä alueella vai laajennetaanko maantieteellistä aluetta. Lisäksi strateginen valinta on laajentumistavan valinta. Ahjon Sepille soveltuvaan vaikuttavuuden laajentamisen malliin otetaan kantaa tutkimuksen tulokset esittelevässä luvussa kahdeksan. Valitun mallin

pohjalta samassa luvussa esitellään ehdotus laajentumisstrategiaksi. Yrityksen yhteiskunnallisen laajentumisprosessin myötä tavoitellaan laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Luvun lopussa esitellään malli Ahjon Seppien vaikuttavuuden mallintamiseen.

7.2 Haastattelut ja benchmarking

Sekä haastattelujen että vertaiskehittämisen tavoitteena oli hankkia lisätietoa useampien toimijoiden hankkeista, nuoria tukevista toiminnoista oppilaitoksissa, lobbauksesta, itse konseptin kiinnostavuudesta ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittauksesta. Benchmarkingissa selvitettiin näiden lisäksi yhteiskunnallisen hankkeen kriittisistä menestystekijöistä sekä toteuttajien että itse konseptin suhteen. Haastattelujen teemat kiteytyivät strategiaa varten tehtyjen kartoitusten pohjalta. Kartoitusten perusteella oli mahdollista määrittää, mitä tietoa oli tarpeellista tarkentaa ja syventää.

Haastatteluiden ja benchmarkingin tulokset esitellään yhdessä, koska käsitellyt teemat olivat samoja. Benchmarking toteutettiin taustaselvityksen jälkeen haastatteluna, joten tulosten esittely yhdessä haastattelujen kanssa sopii siinäkin mielessä. Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto tärkeimmistä havainnoista. Tarkemmat tulokset esitellään yhteenvedon jälkeen teemoittain.

Taulukko 1. Yhteenveto asiantuntijahaastattelujen tärkeimmistä löydöksistä

Tarve nuorten syrjäytymistä ehkäisevälle konseptille	Kaikki nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn tähtäävä on tervetullutta, aika ei riitä nuorten aitoon kohtaamiseen, liikkumattomuus suuri ongelma
Olemassa oleva syrjäytymistä ehkäisevä toiminta	Monipuolista ja monialaista, ei tavoita kaikkia, kun nuori saadaan mukaan, auttaa suorittamaan opinnot
Yhteistyö kaupallisten toimijoiden kanssa	Koululiikuntaa toteutettu kaupallisten toimijoiden kanssa, SAKU ry voi toimia yritystenkin kanssa
Mietteitä Ahjon Sepistä	Erilainen, toteutus ehdottomasti livenä, hyvä yhdistelmä liikuntaa ja elämänhallintaa, toteuttajilla ei tarvetta sosiaalialan koulutukselle, jatkuvuuden elementit kunnossa, kohderyhmä selkeä, kesto sopivaksi rajattu, minne nuoret ohjelman jälkeen
Verkostot ja lobbaus	Verkostoituminen on tehokas tapa toimia, tietoa lisättävä lobbaamalla, SAKU ry:n olemassa oleva verkosto on kattava
Vaikuttavuus ja mittarit	Mittaaminen ja vaikuttavuuden osoittaminen haastavaa, ohjelman vaikutuksesta vaikuttavuuden osoittamiseen, yrityksen sisäiset mittarit toiminnan kehittämiseen, mittarit käytettävien resurssien mukaan

Rahoitus	Pk-yritysten vaikea menestyä kilpailutuksissa, rahasta ja maksajista on aina pulaa, hankerahoituksen mahdollisuus
Toiminnan haasteet vaikuttavuuksista laajennettaessa	Hyväkin toiminta nähdään kalliina, kunnallisella tasolla on kysymys siitä, kenen vastuulle kuuluu, kun ei ole lakisääteistä

Nuorten syrjäytymistä ehkäisevän konseptin tarve: Kaikissa haastatteluissa ilmaistiin tarve nuorten syrjäytymistä ehkäisevälle konseptille. Kaupungin (Kerava) vahva intressi on nuorten saaminen opintoihin, niiden loppuun saattaminen ja työllistyminen. Jos nuorisotyöttömyyttä ei saada ratkottua, tarkoittaa se vuosittain kasaantuvaa määrää syrjäytyviä nuoria. Koronan aiheuttamia seurauksia ei vielä pystytä varmasti arvioimaan. Käytettävissä ei ole tutkimusta esimerkiksi siitä, kuinka hyvin nuoret ovat palanneet oppilaitokseen lähiopetukseen tai onko päihteidenkäyttö lisääntynyt. Vuosittain Keudan opiskelijoista 12–13 % keskeyttää opinnot negatiivisesti eli nuoret eivät siirry muihin opintoihin, työelämään tai esimerkiksi asepalvelukseen, vaan käytännössä häviävät elämään valmistavista tukipalveluista. Haastateltavien mukaan resurssipula aiheuttaa sen, ettei aikuisilla ole riittävästi aikaa kohdata nuoria aidosti, epävirallisesti, läsnä ollen, kuunnellen ja pysähtyen. Tehdyssä hyvinvointikyselyssä Keudassa erityisesti tyttöjen tilanne on huolestuttava. Syrjäytymisvaarassa olevat nuoret on tärkeä saada mukaan edes johonkin aktiviteetteihin, ja sitä kautta mahdollisesti palaamaan myös takaisin opintoihin.

Nuoria tukeva ja syrjäytymistä ehkäisevä toiminta: Keudassa on paljon opintoja, elämänhallintaa ja arkiliikuntaa tukevaa toimintaa. Tutorit ja liikuntatutorit ohjaavat nuoria erilaisiin aktiviteetteihin ja tukevat opiskelijoita muutenkin. Keudaattorit ovat aina paikalla, jos opiskeluun tarvitsee tukea. Oppilaitoksessa on mahdollistettu arkiliikunta ja pienet tauot päivän aikana varsinaisten liikuntatuntien lisäksi. Oppilaitos tukee nuorten liikkumista myös koulun ulkopuolella. Nuorille mahdollistetaan harrastustoiminta esimerkiksi kuntosalikortilla, uimalipuilla tai pääsyllä kiipeilykeskukseen, myös kamppailulajiharjoittelu on ollut mahdollista. SAKU ry:n kautta opiskelijoille tarjotaan monipuolista kulttuuri- ja liikuntatoimintaa mahdollisimman matalan kynnyksen tapahtumista aina kilpailutoimintaan. Tyttöjen liikunnan aktivoimiseksi on parhaillaan käynnissä hanke. Erilaisista tukimuodoista huolimatta haastateltavilla oli yhteinen ja jaettu huoli siitä, että osa nuorista ei osallistu minikäänlaiseen toimintaan. Varsinkin liikkumattomuus huolestuttaa, koska liikuta auttaa monella tapaa myös muita elämänhallinnan osa-alueita.

Osana nuorille tarjottavia palveluja on myös lakisääteinen opiskeluhuolto. Sen tarjoamat palvelut, opiskeluterveydenhuolto sekä psykologi- ja kuraattoripalvelut, ovat kuntien vastuulla. Sosiaali- ja terveyshuollon uudistuksen myötä ne siirtyvät hyvinvointialueille. Haastatteluissa tuli esille huoli

sekä rahoituksen että tekijäpulan osalta. Mikäli nuorille suunnattuihin palveluihin ei saada tekijöitä, tulevat syrjäytymiseen johtavat ongelmat lisääntymään.

Yhteistyö kaupallisten toimijoiden kanssa: Keuda tekee yhteistyötä kaupallisten toimijoiden kanssa, esimerkiksi ostaessaan liikuntapalveluita opiskelijoille. Yhteistyössä on usein kyse siitä, mitä eri palvelut maksavat ja miten niiden rahoitus järjestetään. Kysyttäessä suoraan yhteistyömahdollisuuksista, selvisi, että Ahjon Sepät konseptin toteutus yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyönä on mahdollista toteuttaa hankkeena. Tällöin rahoitusmuotona voi olla hankerahoitus, jota Keuda hakee. Yksi näkemys haastatteluissa oli se, että hyvinvointialueen palvelutarjonta ja palveluiden tuottaminen on ratkottava jollakin tapaa. Tämä edellyttää väkisin eri sektoreiden välisen yhteistyö lisääntymistä.

Icehartsin edustajan näkemyksen mukaan Ahjon Seppien osalta hankerahoitus on helpompi toteuttaa ja saavuttaa kuin kilpailutuksen kautta palvelun tuottajaksi pääseminen. Kilpailutukset ovat monimutkaisia ja ehdoiltaan usein pk-yrittäjälle liian raskaita. SAKU ry:n edustaja painotti, että hankerahoituksessa on oleellista toiminnan jatkuvuus ja sen osoittaminen, ettei kyseessä ole vain kertaluontoinen kokeilu.

Ahjon Seppiin liittyvät huomiot: Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että konseptin sisältö ja toteutus kuulostavat erittäin hyvältä ja toimivalta. Kysyttäessä suoralla kysymyksellä näkemystä vetäjien taustasta, kenenkään haastatellun mielestä nuorten kanssa toimivalla ohjelman vetäjällä ei tarvitse olla nuoriso-ohjaajan tai sosiaalialan koulutusta. Vaikka alan koulutus voisi tuoda lisää uskottavuutta joidenkin sidosryhmien suuntaan, koettiin se liian kovana vaatimuksena. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin sopivaa työnohjausta, jolloin vetäjä osaisi tarvittaessa ohjata nuoren ammattiauttajien luo. Tärkeimpinä vetäjien ominaisuuksina nähtiin kyky kohdata nuoria aidosti ja välittävästi sekä valmius sitoutua toimintaan. Koska sote-alan kenttä, toimijat ja toimintatavat ovat varsin monimutkaisia, yhtenä ehdotuksena oli, että yrityksessä olisi henkilö, jolla olisi sote-alan koulutus tai kokemusta.

Haastatteluissa kysyttiin suoralla kysymyksellä näkemystä siitä, pitäisikö ohjelman päättymisen jälkeen olla jatkoseuranta. Se, ettei nuori koe jäävänsä yksin, koettiin tärkeänä. Jatkoseurannalla voi saada myös osoitettua toiminnan vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Lisäksi nuoren ohjaaminen jonkun toimijan pariin, olisi se sitten esimerkiksi oppilaitos tai nuorisotyö, tuntui haastattelijoista paremmalta kuin se, ettei ohjelmasta seuraisi nuorelle mitään jatkoa.

Konseptin toteutuksen nuorten kanssa pitää haastateltavien mielestä tapahtua ehdottomasti livenä. Yhtä yksimielisiä ei oltu sen sijaan siitä, pitäisikö ohjelma eriyttää sukupuolen mukaan. Kysymys otettiin haastatteluun sen jälkeen, kun ensimmäisessä tapaamisessa oli kerrottu erityisestä

huolesta tyttöjen liikkumattomuuden ja hyvinvoinnin suhteen. Yhden näkemyksen mukaan seka-ryhmä on ehdottomasti parempi, koska se antaa kuvan normaalisti toimivasta yhteiskunnasta, jossa ihmisiä ei jaotella millään kriteereillä. Toisaalta esiin tuli tarve esimerkiksi kulttuuritaustan vuoksi erillisille ryhmille tai ainakin niin sanotun turvallisen tilan järjestämiselle. Tällä tarkoitetaan jokaisen oikeutta tuntea olonsa turvalliseksi tapahtumissa ilman pelkoa syrjinnästä, seksuaalisesta, fyysisestä tai verbaalisesta ahdistelusta ja häirinnästä (Suomen YK-liitto s.a.).

Laajenemisen kannalta mielenkiintoinen näkemys oli myös se, minne ja minkäkokoiisiin paikkoihin konseptia kannattaisi laajentaa. Haastateltavan mukaan pienillä paikkakunnilla oppilaitoksessa on usein yllättävän vilkas ja aktiivinen toiminta ja monipuolinen tarjonta erilaisia harrastusmahdollisuuksia. Parhaiksi kohdepaikkakunniksi koettiin keskisuuret, hyvinkin Keravan kaltaiset paikat.

Verkostot ja lobbaus: SAKU ry:n verkosto on ammatillisen koulutuksen kentässä todella kattava. Toiminta tavoittaa sekä opiskelijat että henkilöstön. SAKU ry:n vaikuttavuus perustuu nimenomaan verkostomaiseen työskentelyyn ja hyvin kohdeyleisön tavoittavaan vaikuttamisen kanavaan. Verkostoa, johon kuuluu myös muita kuin ammatillisen koulutuksen toimijoita, käytetään tapahtumien järjestämisen lisäksi myös esimerkiksi tiedon, eri alojen asiantuntijuuden ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Tähän mennessä yhteistyötä on tehty vain muiden järjestöjen, kuntien ja kaupunkien sekä koulutuskuntayhtymien kanssa. Kysyttäessä suoraan mahdollisuudesta yritysyhteistyöhön, vastaaja totesi, ettei näe sille estettä. Nuorisoalan poliittisen vaikuttamisen tärkeimmäksi kanavaksi nähdään Allianssi, joka valtakunnallinen nuorisoalan palvelu- ja vaikuttajajärjestö. Vaikuttamisen keinoina on esimerkiksi osallistuminen lainvalmisteluun.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittaminen: Mittauksen ja vaikuttavuuden osoittamisen todettiin olevan tärkeää, mutta hyvin sekavaa. Mittareita on käytössä, mutta ne eivät ole yhteismitallisia. Yhtenevä näkemys on, että vaatimukset toiminnan läpinäkyvyydestä, rahan käytöstä sekä investointien hyödyn osoittamisesta ovat kasvaneet koko ajan. Kun käytetään yhteiskunnan rahaa, tekemisen on oltava todennettavissa ja tuloksia on pysyttävä osoittamaan. Näkemys on, että vaikuttavuus ja sen osoittamisen merkitys kasvavat.

Kahdella toimijoista oli käytössä PowerBI mittaristo, jota pidettiin hyvänä ja monikäyttöisenä työkaluna. Haastateltavat painottivat, että erilaisia mittareita tarvitaan, jotta pysytään kehittämään omaa toimintaa sekä osoittamaan tuloksia sidosryhmille. Lisäksi on mitattava yksittäisen tapahtuman tuloksia tai asiakkaan kokemuksia sekä pitkän aikavälin vaikutuksia. Mittareiden tulee kuitenkin olla riittävän yksinkertaiset huomioiden pk-yrityksen rajalliset resurssit. Sidosryhmien kanssa kannattaa pyrkiä yhteismitallisiin mittareihin.

Rahoitus: Keskusteluista kävi selkeästi ilmi vaikuttavuuden mittauksen haastavuuden lisäksi myös rahoituksen haasteet. Järjestöille ja seuroille myönnetään erilaisia julkisia toiminta-avustuksia suoraan. Kaupallisille toimijoille näiden piiriin pääsy ei ole mahdollista. Rahoituksen saamisessa on haastavaa myös sen määrittely, kenen vastuualueeseen toiminta kuuluu. Esimerkiksi Iceheartsin tapauksessa, kun toiminta ei ole lakisääteistä, on epäselvää, luetaanko toiminta lastensuojeluun, koulutukseen vai liikuntaan kuuluvaksi.

Arvioidessaan Ahjon Seppiä rahoitusmahdollisuuksien näkökulmasta, Iceheartsin edustaja totesi, että konseptin vahvuuksia ovat selkeästi rajattu kohderyhmä, ohjelman kohdistuminen yksilöön, toteutuksen kesto sekä jo olemassa oleva itse ohjelman vaikutuksen mittaaminen. Lisäksi ohjelman sisältö tukee nuoren valmiuksien kehittymistä. Vaikuttavuuden osoittamisessa voisi osana olla opintojen keskeytysten väheneminen (negatiivisten keskeytysten suuri määrä tällä hetkellä). Keskustelussa nousi esiin myös näkökulma, että usein yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa oletetaan ja odotetaan tehtävän hyväntekeväisyyspohjalta, ilman tuotto-odotuksia.

Iceheartsilla on muutaman vuoden kokemus yhteiskunnallisista vaikuttavuusinvestoinneista. Kokemuksen perusteella, mukana olevat investoijat ymmärtävät, että tulokset ja vaikuttavuus tulee pitkällä aikavälillä. Täysin varma vastaaja ei kuitenkaan ollut siitä, ohjaako rahoitusmalli toimimaan oikein.

Kokemuksia toiminnan käynnistämisen suurimmista haasteista: Suomessa on tarjolla hyviä palveluita, mutta nuoriso- ja lastensuojelutyötä leimaavat pirstaleisuus. Avun tarvitsijan on vaikea hahmottaa tarjolla olevia palveluita ja mitä kautta niiden piiriin pääsee. Lisäksi keskustelussa nousi esiin haasteet palveluiden oikea-aikaisuudessa ja oikeassa kohdentumisessa.

Suurimmiksi haasteiksi toiminnan käynnistämisen yhteydessä, ja edelleenkin toiminnan jatkuttua jo 25 vuotta, haastateltava nosti esiin erityisesti kolme tekijää. Toiminta koetaan kalliina, varsinkin kun se kohdentuu pienelle ryhmälle. Osoittamalla toiminnan tulokset ja vaikutukset voi taklata ensimmäisen haasteen. Toinen keskustelua herättävä asia on toiminnan pitkä kesto, Iceheartsin tapauksessa samojen nuorten rinnalla ollaan kahdentoista vuoden ajan. Kolmas haaste liittyy siihen, ettei toiminta ole lakisääteistä, jolloin on epäselvää, minkä sektorin alaisuuteen se kuuluu.

Toiminnan laajentuessa omien arvojen sanottaminen ja näkyväksi tekeminen uusille yhteistyökumppaneille on oleellista. Lisäksi luottamukselliset suhteet koettiin erittäin tärkeinä. Pitkä kokemuksen valossa liikaa ei kannata huolehtia uusien toimijoiden motiiveista tai halusta toimia mahdollisimman hyvin. Näkemys oli, että toimijoiksi hakeutuu ja valikoituu sellaisia, joilla on aito halu toimia nuorten hyväksi.

8 Tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään kehittämistehtävän tutkimuskysymysten järjestyksessä. Tulosten ensimmäinen osio käsittelee Ahjon Sepille sopivaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen mallia. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltujen erityispiireiden mukaan, Ahjon Sepät voidaan luokitella yhteiskunnalliseksi yrittäjyydeksi. Koska itse konsepti on oleellinen laajentumisen kannalta, määritellään luvussa Ahjon Seppien ydin. Aiempiin tutkimuksiin, tehtyihin kartoituksiin sekä niitä täydentäviin haastatteluihin pohjautuen, valitaan Ahjon Sepille soveltuva vaikuttavuuden laajenemisen malli.

Tutkimustulosten seuraava osa vastaa toiseen tutkimuskysymykseen esitellen ehdotuksen Ahjon Seppien laajentumisstrategiaksi. Strategian pohjana käytetään valittua laajentumisen mallia. Luvussa kerrotaan lisäksi, mitkä osiot teoreettisesta viitekehyksestä ovat selvimmin vaikuttaneet strategian muodostamisessa. Luvun lopussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen kertomalla, miten Ahjon Seppien yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan mallintaa.

8.1 Ahjon Sepille soveltuva vaikuttavuuden laajentumisen malli

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumista käsiteltiin sekä yrityksen arvolupauksen että edunsaajien määrän näkökulmasta. Yritys voi pyrkiä vaikuttavuuden laajentumiseen palvelemalla nykyisiä edunsaajia entistä paremmin, jolloin kyseessä on syvyysuunnassa laajentuminen. Mitä paremmin yritys ratkoo asiakkaiden ongelmia tai tyydyttää heidän tarpeitaan, sitä suurempi on vaikuttavuus. Toisaalta yritys voi kasvattaa vaikuttavuutta tavoittelemalla uusia edunsaajia palvelunsa piiriin. Tällöin puhutaan leveyssuunnassa laajentumisesta. Lisäksi vaikuttavuuden laajentumisessa on ratkottava, haetaanko laajentumista nykyisellä palvelulla vai pyritäänkö palveluvalikoimaa mukauttamaan edunsaajien tarpeisiin tai mahdollisesti kasvattamaan sitä.

Yrityksen on tehtävä valinta myös sopivasta vaikuttavuuden laajentamisen tavasta. Yhteiskunnallisen yrityksen hybridiluonteen vuoksi perinteiset kilpailustrategiat, jotka perustuvat kustannusjohtajuuteen, differointiin tai fokusointiin, eivät sovellu konseptin laajentamiseen. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajenemisen tavat on jaoteltu luvussa 2.3 Heinecken ja Meyrein (2012) mukaan levittämiseen, liittoutumiseen, franchisingiin ja haarautumiseen. Tutkimukset tukevat näkemystä siitä, että yritys voi valita useamman yhtäaikaisen vaihtoehdon, on kyseessä sitten valinta laajentumisen suunnan tai laajentumisen tavan suhteen.

Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti vaihtoehdoista on löydettävä oikea yhdistelmä haettaessa toiminnan jatkuvuutta sekä maantieteellistä laajentumista. Valintaan vaikuttavat haluttu

laajentumisnopeus, käytettävissä olevat resurssit sekä se, kuinka tarkasti laajennettavan ohjelman toteutusta halutaan valvoa. Yritys tavoittelee Ahjon Sepillä yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja sen laajentamista. Ahjon Sepissä yhdistyy ohjelman, toimintatapojen ja periaatteen laajentaminen. Parhaiten laajentumisen malleista Ahjon Sepille soveltuu yleisen tietoisuuden laajentaminen **levittämällä** sekä varsinaisen ohjelman toteutuksen laajentaminen verkostoitumalla sekä **liittoutumalla** yhteistyökumppaneiden kanssa. Suositeltavassa jakelutien valinnassa yhdistyy nykyisen toimipisteen ja nykyisen verkoston sekä kasvatettavan verkoston käyttäminen. Seuraavaksi esitetyistä valinnoista kerrotaan tarkemmin perusteluineen.

Kansainvälisessä tutkimuksessa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä käytetään usein väljempää määrittelyä kuin Suomessa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tai yritys voi olla myös yksittäinen ohjelma tai esimerkiksi palvelukehitysprosessi. Yhdistävänä tekijänä määritelmässä on pyrkimys yhteiskunnallisen ongelman lieventämiseen tai poistamiseen. Ahjon pääasiallinen toiminta on kaupallisena kamppailulaji- ja harjoittelukeskuksena toimiminen. Ahjon Sepillä yritys pyrkii ratkomaan yhteiskunnallista ongelmaa ehkäisemällä nuorten syrjäytymistä. Tavoitteena on saada kontakti niihin nuoriin, jotka ovat vaarassa pudota opiskelu- tai työelämän ulkopuolelle. Ahjon Sepät ei pyri ratkaisemaan syrjäytymiseen johtaneita taustasyitä, vaan tarjoaa nuorille eväitä elämän hallintaan, itsetunnon ja fyysisen kunnon kohottamiseen. Kun liiketoimintaan yhdistetään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelu, voidaan opinnäytetyössä esitettyjen määritelmien mukaisesti puhua yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. Tekemiseen liittyy kahden tavoitteen yhtäaikaista olemassaoloa: taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen lisääminen.

Ahjon Seppien arvolupaus perustuu yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tavoite on luoda arvoa yrityksen lisäksi edunsaajalle ja yhteisölle, tulevaisuudessa mahdollisesti laajemminkin yhteiskunnalle. Tunnusomaista yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä on myös se, että palvelun tuottajan ja edunsaajan lisäksi mukana on kolmas osapuoli, joka toimii maksajana. Näkemystä Ahjon Seppien määrittelystä yhteiskunnalliseksi yrittäjyydeksi tukee lisäksi se, että yrityksen sidosryhmät Ahjon Seppiin liittyen ovat osittain erilaiset ja sidosryhmiä on enemmän kuin muussa toiminnassa. Sidosryhmien monipuolisuus ja kumppanuusverkostojen aktiivinen kasvattaminen ovat tyypillisiä yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä.

Ahjon Sepät on ohjelma, jossa nuoret kohdataan sekä elämänhallintaan että fyysiseen harjoitteluun liittyvissä tapaamisissa. Ahjon Sepissä yhdistyy ohjelma sekä periaatteet, joiden mukaan ohjelmaa toteutetaan. Yrityksen arvot näkyvät vahvasti myös konseptissa ja sen toteutustavassa. Tutkimusten mukaan innovaation määrittelyaste voi vaihdella alhaisen ja korkean välillä. Ahjon Sepissä ohjelman sisältö ja toimintatapa on tarkasti määritelty. Näiden lisäksi olennainen osa

toteutusta ovat nuorille tehtävä ennakkokysely, fyysisen kunnon seuranta ohjelman päättymisen yhteydessä tehtävä kysely.

Innovaation ytimen tulee olla ainutlaatuinen ja erottuva. Ahjon Seppien ainutlaatuisuus perustuu fyysisen harjoittelun sekä mielen hyvinvoinnin ja elämänhallinnan eri osa-alueiden kehittämiseen. Lisäksi Ahjon Seppien erityispiirteiksi voidaan lukea intensiivinen toteutus ja nuorten säännöllinen kohtaaminen. Tehtyjen haastattelujen perusteella muihin toteutuksiin verrattuna eroja löytyy itse toteutuksen sisällöstä, ikäryhmästä sekä kestosta. Toisin kuin Ahjon Sepät, muut samankaltaiset toteutukset liittyvät joukkuelajeihin. Sekä haastatteluissa että strategiaa varten tehdyissä kartoituksissa tuli lisäksi ilmi, että ohjelmien vaikutuksen ja vaikuttavuuden mittaamisessa on usein puutteita. Ahjon Seppien tulosten mittausta ja mahdollisesti käyttöön otettava vaikuttavuuden mallintamien lisäävät sen erottuvuutta muista samankaltaisista toteutuksista.

Osana tutkimusta konseptin laajentamisen edellytyksiä, siirrettävyyttä, kiinnostavuutta ja näkemyksiä tarpeesta ja toimivuudesta kartoitettiin eri näkökulmista ja eri toimijoiden kanssa. Asiantuntija-haastatteluissa saatu palaute tukee yrittäjillä ollutta ja kartoitusten pohjalta vahvistunutta näkemystä Ahjon Seppien tarpeellisuudesta, hyödyllisyydestä ja toteutuskelpoisuudesta myös uudessa toimintaympäristössä.

Kun yhteiskunnallista vaikuttavuutta halutaan laajentaa, valittavana on syvyysuunnassa tai leveyssuunnassa tapahtuva laajentuminen. Laajentumisessa keskitytään nykyisiin edunsaajiin tai uusien tavoitteluun. Laajentumisen suunta vaikuttaa osaltaan valittavaan vaikuttavuuden laajentumisen malliin. Yrittäjät haluavat jatkaa Ahjon Seppien toteutusta Keravan toimipisteessä. Tavoitteena on kuitenkin koko maan kattava maantieteellinen laajentuminen. Osana koko yrityksen strategiaa on myös kansainvälistyminen, joten pitkällä aikajänteellä konseptin kansainvälistä laajentumista pidetään tavoiteltavana. Jotta Ahjon Seppien laajentuminen tapahtuisi maantieteellisesti laajemmalle alueelle, on valittava leveyssuunnassa laajentuminen. Tarkoitus on, että nykyinen konsepti laajennetaan uusille markkinoille ja uusille edunsaajille, jolloin puhutaan ylöspäin laajentumisesta. Koska ylöspäin laajentumisessa käytetään olemassa olevaa konseptia, on yrityksen pyrittävä ohjaamaan ja valvomaan toteutustapaa. Maantieteellisen laajentumisen toinen tapa on poikittainen laajentuminen, jossa ohjauksen määrä on vähäisempi. Käytännössä usein eri tavat limittyvät ja ovat samanaikaisia. Ohjelman laajentamisen lisäksi on tarkoituksenmukaista levittää tietoisuutta ilmiöstä ja yrityksen toimintatavasta sekä konseptin vaikuttavuudesta; määritelmän mukaan poikittaisesti laajentamalla.

Innovaation muoto ja määrittelyn aste vaikuttavat valittavaan laajentamisen malliin. Valinta laajentumistavasta liittyy sekä konseptiin että jakeluratkaisuun. Ahjon Sepissä on kyse ohjelman sekä toimintatavan ja arvojen levittämisestä. Heinecken ja Mayerin (2012) jaottelu rajaa vaihtoehtoista

pois haarautumisen ja franchisingin, jotka sopivat heidän mukaansa käytettäväksi, kun laajentamisen kohteena on koko organisaatio. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yrityksen nykyistä toimintamallia ja sen mahdollistamia valintoja. Laajentumistavoista franchising ja haarautuminen voidaan perustellusti valita pois myös liian kalliina ja liikaa resursseja vaativina. Ahjon Sepät on vain yksi yrityksen liiketoiminta-alueista. Investointi uusiin toimipisteisiin vain Ahjon Seppien laajentumiseksi on, ainakin tässä vaiheessa, liian suuri investointi pk-yritykselle.

Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että laajentumisen tavan määrittelyyn liittyy siihen, kuinka tarkasti toteutusta halutaan ohjata. Mikäli yritys haluaa valvoa toteutustapaa tarkasti, vaatii se enemmän resursseja. Ahjon Sepät kannalta ihanteellisena mallina voi pitää hybridimallista laajentumisstrategiaa, johon Bretos ym. (2020) päätyivät tutkimuksessaan. Hybridimalli on välimuoto ohjauksen ja resurssien tarpeen kannalta, jossa eri toimijat säilyttävät itsenäisyytensä. Hybridimalli perustuu yleensä pitkäaikaisiin sopimuksiin. Tiedon jakaminen, sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja resurssien yhteiskäyttö ovat yleistä.

Kuten todettu, Ahjon Sepät ohjelman ydintä ovat myös toimintatapojen ja periaatteen laajentaminen. Varsinaisen ohjelman laajentamisen tapahtuessa verkostoitumalla ja liittoutumalla, tarvitaan myös yleisen tietoisuuden lisäämistä levittämällä. Toimintaa jatketaan yrityksen nykyisessä toimipisteessä. Varsinaiseen maantieteelliseen laajentumiseen tarvitaan kuitenkin kasvava verkosto ja strategisia kumppaneita. Näiden valintojen pohjalta esitellään seuraavaksi suositus Ahjon Seppien laajentumisstrategiaksi.

8.2 Suositus Ahjon Sepät laajentumisstrategiaksi

Opinnäytetyössä läpi käydyistä yhteiskunnalliselle yritykselle soveltuvista laajentumisstrategian vaihtoehdoista valittiin edellisessä luvussa Ahjon Sepille sopivin yhdistelmä. Tietoisuutta konseptista lisätään levittämällä ja varsinainen ohjelman maantieteellinen laajentuminen tapahtuu liittoutumalla verkostoja ja kumppanuuksia hyödyntäen. Oikeiden strategiavaihtoehtojen valinnan lisäksi strategian onnistumiseen vaikuttavat ratkaisevasti myös yrityksen sisäiset tekijät. Teoriaosuudessa esitelty SCALERS-malli ohjaa tunnistamaan yhteiskunnallisen yrityksen vaikuttavuuden laajenemiselle ratkaisevat tekijät. Opinnäytetyössä nämä tekijät yhdistettiin kartoituksessa määriteltyihin yrityksen ydinosaamisiin. Kamensky mukaan ydinosaaminen on yritykselle pitkäaikaisen oppimisen tulos, strategisesti merkittävä ja kilpailuedun lähde (Kamensky 2014, 134).

Ahjon Sepille suositellaan laajentumisstrategiaksi yrityksen ydinosaamisiin pohjautuvaa strategiaa. Strategia on jaettu toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, laajentumisen edellytysten varmistamiseen sekä varsinaiseen maantieteelliseen laajentumiseen. Strategia on myös keskittymisstrategia, jossa yrityksen rajalliset resurssit keskitetään muutaman ydinalueen hallintaan. Toteutuksen

jatkuminen ja maantieteellinen laajentuminen turvataan strategisilla kumppanuuksilla ja verkostolla. Vaikuttavuuden osoittaminen tapahtuu dataa keräämällä ja hyödyntämällä. Tietoisuutta ja tunnettuutta kasvatetaan viestinnällä ja lobbauksella. Konseptin monistettavuus varmistetaan rakentamalla kouluttajien verkkokoulutus. Jatkuva oppiminen ja henkilöstön osaamisen kasvattaminen mahdollistavat strategian onnistumisen.

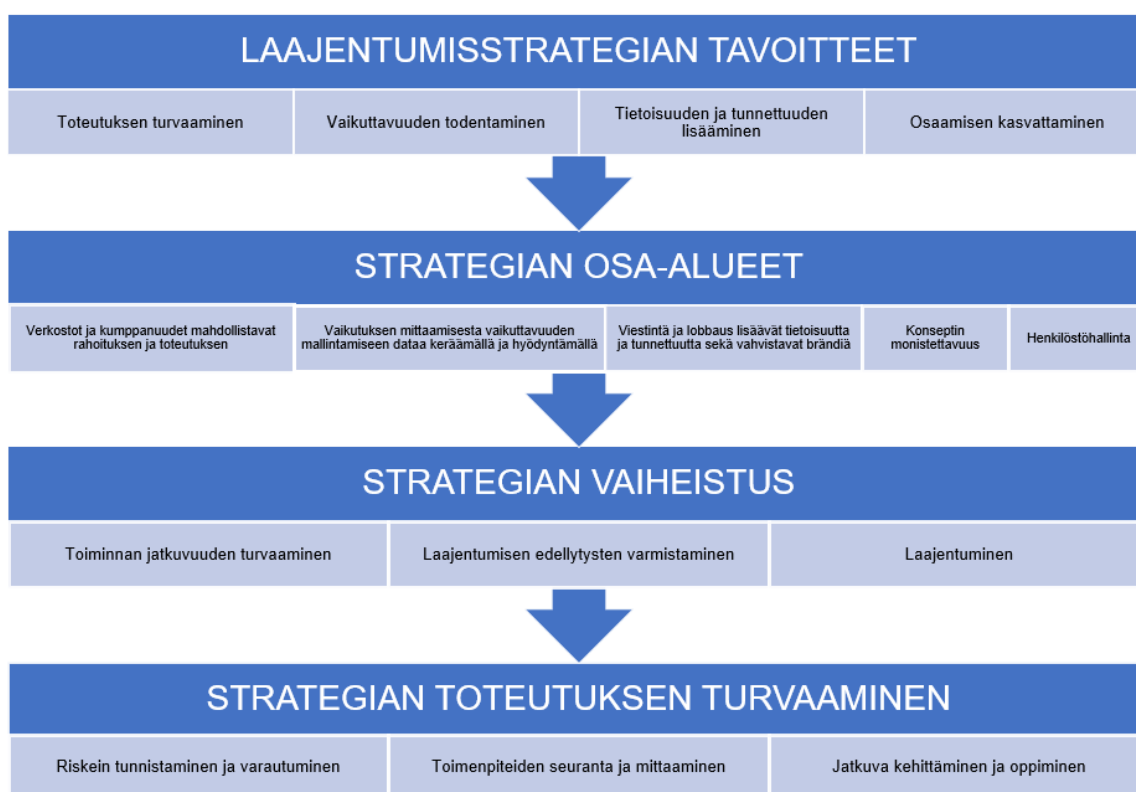
Seuraavaksi strategian perusta, vaiheistus ja osa-alueet käydään perusteluineen läpi. Ahjon Sepät -konsepti eroaa muusta yrityksen toiminnasta joko täysin tai osittain toimintaympäristön, sidosryhmien, resurssien käytön sekä liiketoimintamallin suhteen. Näin ollen on perusteltua puhua Kamenskyn mukaisesti liiketoimintastrategiasta (Kamensky 2014, 21). Ahjon Sepät laajentumisstrategian perustana ovat yrityksen osaaminen sekä verkostoituminen, joita on selvitetty opinnäytetyö tutkimusosuudessa. Osaamislähtöisyys näkyy myös koko yrityksen strategiassa, jossa yhtenä painopisteenä on osaamisen lisääminen ja jatkuva kehittäminen. Kuvaan 18 on koottu Ahjon Seppien laajentumisstrategian perusta, jonka toimii strategian kivijalkana. Kuvassa näkyvät toimintaa ohjaava missio, visio sekä arvot. Ahjon Seppien missio on tutkijan sanoittama. Opinnäytetyön osuus kattaa sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen tutkimuksen. Luvussa 2.3 kuvatuista strategian ajureista Ahjon Seppien strategian lähtökohdaksi parhaiten sopii osaamislähtöisyys, joten se on otettu myös mukaan strategian pohjaan.



Kuva 18. Ahjon Seppien laajentumisstrategian pohja (mukaillen Kamensky 2014, 46)

Vankan pohjan päälle on mahdollista rakentaa toteutuskelpoinen strategia. Strategian osa-alueet ja eteneminen on koottu kuvaan 19. Sekä strategian pohjatyön kuvaaja että mallinnettu eteneminen seuraavat löyhästi Kamenskyn käyttämää yrityksen strategista arkkitehtuuria (Kamensky 2014, 46).

Ahjon Seppinen laajentumisstrategian perimmäinen tavoite on yhteiskunnallisesti vaikuttavan konseptin laajentaminen. Jotta kokonaistavoitteeseen päästään, on strategian osa-alueiksi määritelty toteutuksen turvaaminen, vaikuttavuuden todentaminen, tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen sekä osaamisen kasvattaminen.



Kuva 19. Ahjon Seppinen laajentumisstrategian rakenne (mukaillen Kamensky 2014, 46)

Strategian eteneminen on vaiheistettu toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, laajentumisen edellytysten varmistamiseen sekä varsinaiseen laajentumiseen. Strategian osa-alueet on valittu SCALLERS-mallin perusteella, koska ne tutkitusti edistävät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentamista. Verkostot ja kumppanuudet, vaikuttavuuden mallintaminen, viestintä ja lobbaus, konseptin monistettavuus sekä henkilöstöhallinta käydään seuraavaksi läpi strategian vaiheistuksen mukaan.

Vaiheistuksessa ei oteta kantaa toteutusten aikajänteeseen. Ahjon Sepät on yksi yrityksen liiketoiminnoista. Yrittäjien on tehtävä aikataulus huomioiden pk-yrityksen niukat resurssit. Lisäksi strategian vaiheet todennäköisesti etenevät ainakin osittain oppimisen ja iteratiivisten kokeilujen

kautta. Dokumentointi ja oppimisen kuvaaminen on tärkeää, jotta yritykselle kertyy pääomaa myös toteutukseen ja toimintatapoihin liittyen.

Strategiassa huomioidaan tärkeimmät sidosryhmät, jotka on valikoitu tehdyn sidosryhmäanalyysin ja luokittelun pohjalta. Kumppanilla tarkoitetaan koulutuskuntayhtymää tai muuta opetuksen järjestäjätahoa, jonka kanssa Ahjo solmii sopimuksen konseptin toteutuksesta sekä rahoituksen hankkimisesta hankerahoituksella. Verkosto tarkoittaa treenisaleja, jotka toteuttavat Ahjon Seppiä eri paikkakunnilla. Kasvukumppani on yrityksellä jo oleva markkinointiin, verkkosivuihin ja datan analysoimiseen sekä hyödyntämiseen keskittyvä yhteistyökumppani.

Taulukko 2. Strategian ensimmäinen vaihe: toiminnan jatkuvuuden turvaaminen

Strategian osa-alue	Miten toiminta saadaan jatkumaan
Kumppani(t)	Neuvottelut ja sopimus Keudan kanssa. Keudan hoitama hankerahoitus. Nuoret Ahjon Seppiin oppilaitoksen ohjaamina.
Verkostot	Kiinnostuneiden treenisalien etsiminen. Tiedon jakaminen konseptista ja toiminnasta verkostossa.
Konsepti	Konseptiin lisätään nuorten ohjaus takaisin oppilaitoksen tukipalveluihin. Konseptin toteutuksesta kootaan ohjekirja.
Vaikuttavuus	Kasvukumppani toteuttaa konseptin vaikutuksen mittauksen. Luodaan mittari(t) vaikuttavuuden osoittamiseen.
Henkilöstö	Koulutetaan lisää ahjolaisia toteuttamaan Ahjon Seppiä. Osana ohjausta tieto nuorten tukipalveluista, joista voi tarvittaessa pyytää apua.
Karttuva osaaminen	Konseptin myyntikokemus. Ahjon Sepät osaaminen.
Viestintä ja lobbaus	Konseptin hyötyjen esittely laajasti Keudassa. Yleisen tietoisuuden lisääminen Ilmiöstä ja toteutuksesta. Medianäkyvyyden ja eri kanavien hyödyntäminen.

Strategisella kumppanuudella koulutuskuntayhtymän (Keuda) kanssa on mahdollista jatkaa ja laajentaa Ahjon Seppien toimintaa. Strategisella kumppanuudella haetaan myös osaamista, jota yritykseltä puuttuu. Asiakaspotentiaalia on runsaasti, kuten haastattelusta kävi ilmi. Suuri osa koulutuskuntayhtymän 10000 opiskelijasta kuuluu Ahjon Seppien kohderyhmään. Toimintaa voidaan jatkaa Ahjon toimipisteessä, ahjolaisten toteuttamana. Toiminta rahoitetaan hankerahoituksella, jota koulutuksen järjestäjä hakee. Hankerahoituksen mahdollisuus tuli ilmi haastattelussa. Keudan opiskelijoiden tukiverkosto, johon kuuluvat muun muassa tutorit ja liikuntatutorit, kohtaavat Ahjon

Seppiin sopivat nuoret ja arvioivat heidän kiinnostuksensa ja ohjaavat nuoria ohjelmaan. Kun nuoret tulevat Ahjon Seppiin Keudan kautta, on heidät luonnollista ohjata takaisin oppilaitoksen tukitoimintojen ja opintojen pariin ohjelman loputtua. Tällöin nuoret eivät koe jäävänsä yksin ohjelman päättyessä, mikä oli haastatteluissa esiin nostettu yhteinen kehittämiskohde.

Yhteistyö Keudan kanssa mahdollistaa lisäksi sopivien mittareiden kehittämisen vaikuttavuuden mallintamiseen. Vaikuttavuuden osoittamisen tärkeys nousi esille sekä haastatteluissa että konseptista tehdyssä SWOT-analyysissä. Mittarina voi olla esimerkiksi Ahjon Seppiin osallistuneiden loppuun suoritettut opinnot. Lisäksi voi hyödyntää Keudan osaamista hankerahoitukseen tarvittavissa mittareissa. Mittaamisen käytännön toteutuksen hoitaa kasvukumppani, jolloin datan kerääminen ja kerryttäminen esimerkiksi nettikyselyillä on vaivatonta.

Konseptin toteutuksesta kootaan ohjekirja. Se on toimintaan kuuluvalla verkostolle ja kumppaneille vapaasti saatavilla. Ohjekirja lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja helpottaa vaikuttavuuden mallintamista. Vaikuttavuuden mallintamisen vaatimus nousi esille haastatteluissa sekä PESTEL- ja SWOT-analyysissä. Ohjekirja on myös muokattavissa oleva kuvaus toimintatavasta ja parhaista käytänteistä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Useampi ahjolainen koulutetaan Ahjon Seppien vetäjiksi. Osaamispohjan laajentaminen yrityksessä liittyy resurssien turvaamiseen, josta keskusteltiin sekä SWOT-analyysin että SCALERS-mallin yhteydessä. Ohjaajilla ei tarvitse olla sote-alan koulutusta tai osaamista, kuten haastatteluissa tuli ilmi. Osana ohjausta kerrotaan, mistä apua saa ja minne nuoria voi tukipalveluihin tarvittaessa ohjata. Yleistä tietoisuutta nuorten syrjäytymisen laajuudesta ja sitä ehkäisemään tähtäävän konseptin toteutuksesta lisätään monikanavaisesti ja medianäkyvyyttä hyödyntäen. Keudassa jaetaan laajalle kohderyhmälle tietoa Ahjon Seppien toteutuksesta ja sen hyödyistä.

Taulukko 3. Strategian toinen vaihe: laajentumisen edellytysten varmistaminen

Strategian osa-alue	Miten toiminnan laajentumisedellytykset varmistetaan
Kumppani(t)	Konseptin toteutuksia jatketaan Keudan kanssa. Luodaan vaikuttavuuden mittarit ja yhteiset tavoitteet. Seuranta ohjelman läpikäyneistä nuorista.
Verkostot	Sopivien treenisalien valinta konseptin toteuttajiksi. Valitaan toimija, jonka kanssa pilotoidaan kouluttajien koulutus sekä konseptin toteutus.
Konsepti	Konseptin toteuttajien koulutus testataan. Verkkokoulutus ja pilotointi.
Vaikuttavuus	Kasvukumppani kerää dataa tehdyistä toteutuksista. Mittaristo vaikuttavuuden osoittamiseen otetaan käyttöön. (Nuoret saavat opinnot loppuun)

Henkilöstö	Useampi ahjolainen pysyy hoitamaan toteutuksen. Vapautuvat resurssit konseptin lobbaamiseen sekä idean myymiseen kumppaneille ja verkostolle.
Karttuva osaaminen	Konseptin myyntikokemus kumppanille ja verkostolle. Kouluttajien koulutuskokemus.
Viestintä ja lobbaus	Yleisen tietoisuuden lisääminen Ilmiöstä ja toteutuksesta. Medianäkyvyyden ja eri kanavien hyödyntäminen. Kertominen onnistumisista yhdessä Keudan kanssa.

Toiminnan jatkuessa Keravalla varmistetaan maantieteellisen laajentumisen edellytykset. Ahjo kehittää parhaillaan verkkoliiketoimintaa. Uusien vetäjien koulutus voidaan tehdä verkkokoulutuksena. Kouluttajien kouluttaminen verkossa mahdollistaa tehokkaan laajentumisen, mikä on analyysin mukaan yksi konseptin laajentumisen edellytyksistä. Verkkokoulutuksen rakentamisesta ja testauksesta on hyvä tehdä pilotti jonkun lähialueen treenisalin kanssa. Verkkokoulutuksen nopea testaus ja tarvittavat muutokset on helppo toteuttaa, jos samalla voidaan tavata henkilökohtaisesti ja keskustella toteutuksesta. Samalla testataan toteutuksen toimivuus muiden kuin ahjolaisten tekemänä. Tämä on myös konseptin laajentumisen edellytys, joka tuli analyysissä vielä puutteena esille. Kasvukumppania hyödynnetään aktiivisesti sekä Ahjon Seppien tunnettuuden lisäämisessä että mittareiden ja seurantadatan tuottamisessa.

Taulukko 4. Strategian kolmas vaihe: maantieteellinen laajentuminen

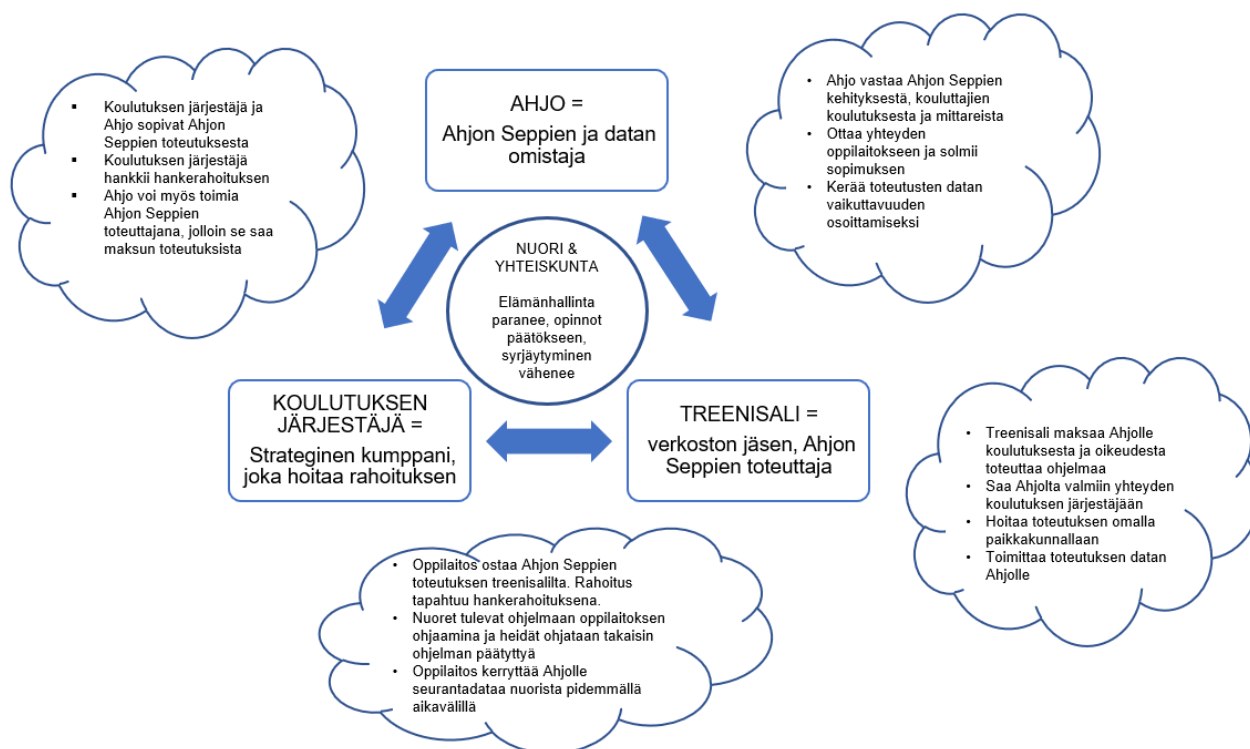
Strategian osa-alue	Miten laajennutaan maantieteellisesti
Kumppani(t)	Strategisten kumppaneiden valinta uusilta paikkakunnilta. Neuvottelut ja hankerahoitus "Keudan mallin" pohjalta. Tiedon levittäminen uusissa oppilaitoksissa. Oppilaitos ohjaa nuoret paikalliseen Ahjon Seppiin.
Verkostot	Sopivien toteuttajien valinta uusilta paikkakunnilta. Toteuttajien koulutus.
Konsepti	Kouluttajien koulutus verkossa. Konseptin ohjekirjaa parannetaan jatkuvasti avoimen lähdekoodin periaatteella.
Vaikuttavuus	Kasvukumppani toteuttaa vaikutuksen ja vaikuttavuuden mittauksen ja datan keräämisen Ahjon käyttöön. Kertyneellä tiedolla osoitetaan vaikuttavuus.
Henkilöstö	Lisää ahjolaista vetämään toimintaa. Resurssit verkostojen ja kumppanuuksien johtamiseen. Toimistolle sote-taustainen henkilö.

Karttuva osaaminen	Konseptin myyntikokemus kumppanille ja verkostolle. Kouluttajien koulutuskokemus. Tiedolla johtaminen. Vaikuttavuuden myyminen.
Viestintä ja lobbaus	Yleisen tietoisuuden lisääminen Ilmiöstä ja toteutuksesta. Medianäkyvyyden ja eri kanavien hyödyntäminen. SAKU ry:n verkostojen käyttö koulutuksen järjestäjien tavoittamiseen.

Ahjon Seppien maantieteellinen laajentuminen on mahdollista yhteistyöverkoston ja uusien kumppanuuksien avulla. Kohderyhmä rajataan laajentumisen edetessäkin ammatillisen koulutuksen järjestäjiin, jolloin voidaan käyttää Keudan kanssa opeteltua toimintamallia. Ensimmäinen laajeneminen Keravan ulkopuolelle voi tapahtua lähialueelle, esimerkiksi Vantaan Varian ja Hyvinkään Hyrian kanssa. Toteutuksista saadaan ensimmäiset aidot kokemukset muiden treenisalien toteuttamista Ahjon Sepistä.

Keudan kanssa rakennettu malli hankerahoitukseen sopii käytettäväksi myös muissa koulutuskuntayhtymissä. Lisäksi referenssi on helppo viestiä muilla paikkakunnilla laajentumisen edetessä. Koulutuskuntayhtymiä on Suomessa noin 30. Vuonna 2020 ammatillisen koulutuksen opiskelijoita oli vuonna 314 000 (Tilastokeskus 2021).

Kuvassa 20 on esitetty yhteenvetona strategian kolmas etenemisvaihe eli maantieteellinen laajentuminen. Ahjo kasvattaa strategisten kumppanuuksien verkkoa ja hoitaa sopimukset koulutuksen järjestäjien kanssa. Konseptin ansaintalogiikka toimii niin, että Ahjon Seppien toteutus maksetaan hankerahoituksella. Verkostoon valittavat treenisalit saavat Ahjolta maksua vastaan koulutuksen konseptiin sekä valmiiksi neuvotellun sopimuksen koulutuksen järjestäjän kanssa. Verkostoon kuuluva treenisali saa oikeuden toteuttaa konseptia saatuaan koulutuksen. Toteuttaja on velvollinen toimittamaan Ahjolle toteutuksen tulokset. Tulokset mittaavat toteutuksen laatua. Oppilaitoksilta saadaan myös tiedot siitä, mitä nuorille tapahtuu toteutuksen jälkeen. Ahjo kerää ja omistaa tiedon yksittäisten toteutusten vaikutuksesta. Ahjolle kertyy vähitellen dataa onnistuneista toteutuksesta eri paikkakunnilla. Lisäksi seurataan nuoria pidemmällä aikavälillä, jolloin kertyneellä tiedolla pystytään mallintamaan pidemmän aikavälin vaikuttavuus. Ahjo hallinnoi dataa, mutta jakaa sitä muillekin vaikuttavuuden osoittamiseksi.



Kuva 20. Yhteenveto Ahjon Seppien laajentumisstrategiasta

Ammattikoululaisten kanssa toimittaessa SAKU ry on luonteva kanava levittää tietoa Ahjon Sepistä laajan joukon tietoisuuteen. Kuten haastattelussa tuli ilmi, SAKU ry:n verkosto on kattavuudeltaan ainutlaatuinen ja se tavoittaa hyvin sekä ammatillisten oppilaitosten opiskelijat että henkilöstön. SAKU ry:n verkostolle järjestetään esimerkiksi koulutustilaisuuksia ja webinaareja, joita voi mahdollisesti käyttää myös Ahjon Sepistä kertomiseen.

Ahjon Seppien vähittäisen laajentumisen, koulutuskuntayhtymän alue kerrallaan, rinnalla levitetään aktiivisesti tietoa toiminnasta. Keinoina ovat eri kanavissa luennot, webinaarit & tietoiskut, julkisuus, tietoisuuden lisääminen ja idean myyminen suurelle yleisölle. Tärkein kohderyhmä ovat ammatillisen koulutuksen toimijat. Viestinnän ytimessä on vaikuttavuuden osoittaminen. Yrityksen ja Ahjon Seppien arvopohja kannattaa tuoda vahvasti esiin, kuten haastattelussa todettiin. PESTEL-analyysistä ilmenee, että nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen koetaan eri instansseissa erittäin tärkeäksi. Vaikka poliittinen mielipide onkin yhtenevä, jatkuva ja pitkäjänteinen vaikuttaminen on tärkeää. Nykyistä hyvää näkyvyyttä ja monikanavaisuutta hyödyntämällä päästään paikallisesta vaikuttavuudesta vähitellen maan laajuiseen vaikuttavuuteen ja tunnettuuteen.

Vaikka strategian toteutus onkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, seuraavaksi esitetään vielä muutama näkemys riskeihin liittyen. Strategian toteutuksen varmistamiseen liittyy riskien tunnistaminen sekä niihin varautuminen. Toteutukseen liittyvä suurin riski on yhteistyön käynnistäminen ja onnistuminen koulutuskuntayhtymän kanssa. Lisäksi yhteishankkeelle on saatava myönteinen

hankerahoitus päätös. Sopivien ja halukkaiden toteuttajien mukaan saaminen on kohtuullinen riski, kuten SWOT-analyysissä todettiin. Riski pienenee huomattavasti, jos toteutus Keudan kanssa onnistuu ja sitä voi käyttää referenssinä. Konseptin toteuttaminen muiden tekemänä on riskinä pieni. Oikeiden toteuttajien löytäminen sekä toimiva koulutuskonsepti pienentävät riskiä entisestään. Ahjon Seppiä tarvitsevien nuorten löytymistä oppilaitoksen kautta voi pitää pienenä riskinä, koska nuoria on paljon. Opiskelijoiden tukitoiminnoissa toimivien tietoisuuden lisääminen konseptista ja sen tuomasta mahdollisuudesta pienentää riskiä. Oikein valitut yhteistyökumppanit pystyivät toteuttamaan konseptin itsenäisesti saatuaan riittävän koulutuksen.

Toteutuksista kerättävän seurannan avulla pystytään varmistamaan sekä tulokset että toteutusten laatu. Ahjon Seppien vaikutuksen mittauksesta ja vaikuttavuuden mallintamisesta kerrotaan seuraavassa luvussa.

8.3 Ahjon Sepät vaikuttavuuden mallintaminen

Tässä luvussa esitellään, miten konseptin vaikutus mitataan. Lisäksi ehdotetaan, miten vaikuttavuutta voidaan todentaa ja mallintaa. Konseptin toteutuksen vaikutus kuvaa yksittäisen toteutuksen tuloksia (ja yksilön saavuttamaa hyvää), konseptin vaikuttavuus puolestaan laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa, kuten teoriaosuudessa on esitetty ja asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi. Koska Ahjon Sepät on vain yksi osa yrityksen liiketoimintaa, eikä koko yrityksen toiminta ole yhteiskunnallista yrittäjyyttä, mittarit kannattaa pitää yksinkertaisina.

Ahjon Sepät -konseptin pilottijaksoissa ohjelman vaikutusta mitattiin kyselyllä, joka pohjautuu osittain Diakonia-ammattikorkeakoulun kehittämään 3X10D®-elämäntilannemittariin. Mittaus perustuu osallistujien itsearvioon. Kysymykset koskevat keskeisiä elämänalueita ja hahmottavat elämää kokonaisuutena vahvuuksineen ja heikkouksineen (Diakonia-ammattikorkeakoulu s.a.). Itsearvion lisäksi osallistujille tehtiin kuntotesti ohjelman alussa ja lopussa.

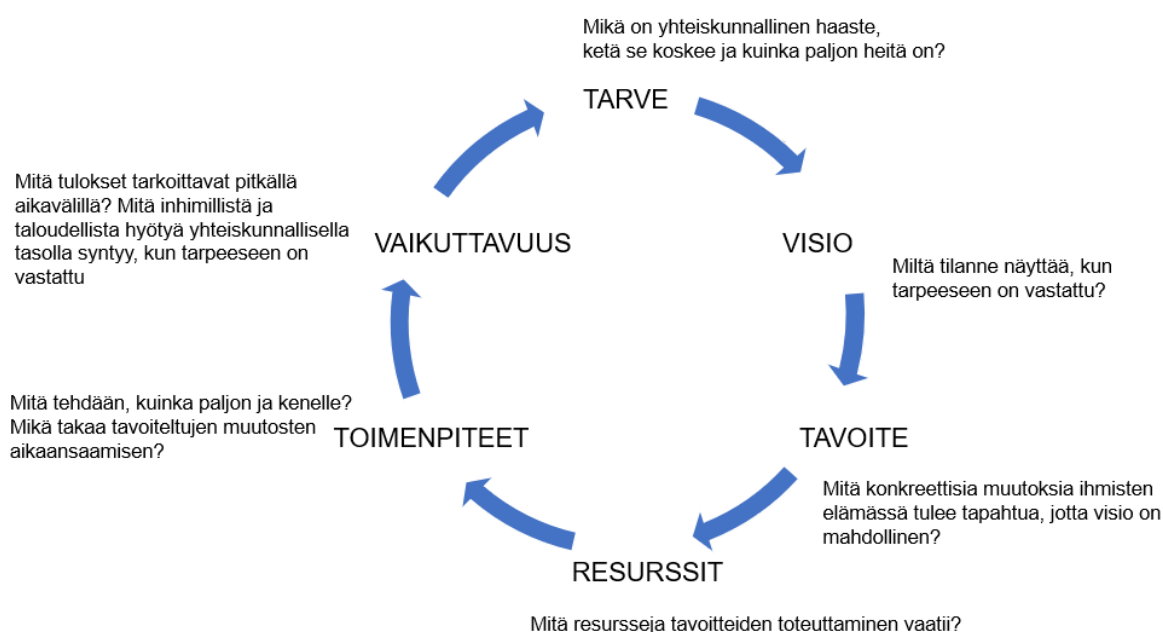
Haastattelussa tullutta suositusta lisätä kartoitukseen kysymys koetusta mielenterveydestä voi harkita erilliseksi kysymykseksi. Kysymystä käytetään useissa toteutuksissa osana itsearviointia. Toisaalta Ahjon Seppien itsearvioissa on aihetta sivuavat kysymykset. Ohjelman vaikutuksen mittaus suositellaan jatkossa tehtäväksi kasvukumppanin toteuttamana nettikyselynä, jolloin aineistoa pystytään kerryttämään helposti pidemmän ajan seurantaan ja vertailuun.

Ahjon Sepät laajentumisstrategian ajureina ovat yrityksen ydinosaamiset. Yritykselle on kevään aikana laadittu Master-opinnäytetyönä tasapainotettu tulokortti. Osana mittaristoa on ydinosaamisen lähteisiin liittyviä mittareita. Olemassa olevia tai käyttöön otettavia mittareita kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää myös Ahjon Seppien laajentumisen yhteydessä.

Laajentumiselle suositellaan määrällisiä tavoitteita, joita voidaan seurata. Esimerkiksi: montako toteutusta yritys tekee vuosittain Keravalla ja montako uutta konseptin toteuttajaa vuosittain tavoitellaan. Sidosryhmien kanssa käytettävistä mittareista kannattaa sopia yhdessä. Tarkoituksenmukaista on käyttää mahdollisuuksien mukaan olemassa olevia mittareita.

Vuosina 2016–2019 toteutetun Hyvän mitta -hankkeen tavoitteena oli löytää tehokkaita tapoja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin. Hankkeen rahoittajina olivat Kela, Me-säätiö, Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus, Sitra sekä valtioneuvoston kanslia. (Hyvän Mitta 2019, 3.)

Ahjon Seppinen yhteiskunnallista vaikuttavuutta voi mallintaa kuvassa 21 esitetyn vaikuttavuusketjun avulla. Vaikuttavuusketjun ylemmät osat vaikuttavuus, tarve ja visio kuvaavat laajempaa yhteiskunnallista tasoa. Tavoite, resurssit, toimenpiteet ja tulokset puolestaan kuvaavat konkreettisen toiminnan tasoa. Jokaisen ketjun osan on linkityttävä tiiviisti seuraavaan. (Hyvän Mitta 2019, 7.)



Kuva 21. Vaikuttavuusketju yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintamiseen (mukaillen Hyvän Mitta 2019, 23)

Seuraavaksi vaikuttavuusketjun osa-alueet käydään läpi Ahjon Seppien näkökulmasta.

Tarve: Yhteiskunnallinen haaste, jota Ahjon Sepät ratkoo, on nuorten syrjäytyminen. Eri tutkimusten perusteella syrjäytymisvaarassa olevien nuorten määräksi arvioidaan noin 60 000 nuorta vuositasolla. Mikäli nuori käy vain peruskoulu, yhteiskunnalle kertyvät kustannukset nuorta ovat jopa satojatuhansia euroja. Nuorelle syrjäytymisestä mahdollisesti seuraavia inhimillisiä seurauksia ovat

esimerkiksi liikkumattomuus, kasautuvat ongelmat, pitkittynyt työttömyys, ja päihteiden käyttö. Tarkemmin rajattu kohderyhmä konseptille on ammatillisen koulutuksen piirissä olevat nuoret, joiden valmistuminen halutaan varmistaa.

Visio: Ohjelman ja laajentumisen visio on saada nuorten syrjäytyminen kääntymään laskuun paikallisesti ja valtakunnallisesti. Ohjelman laajentaminen koko maan kattavaksi vuoteen XX mennessä. **VISO 2.0:** Konseptin vienti Suomen rajojen ulkopuolelle.

Tavoite: Ohjelman avulla ammatillisessa koulutuksessa olevien nuorten negatiivinen keskeyttäminen saadaan käännettyä laskuun. Tarkempi numeerinen tavoite määritellään koulutuskuntayhtymäkumppanin kanssa. Tavoite on, että jokainen Ahjon Sepät -konseptin käynyt nuori hoitaa opintonsa loppuun.

Resurssit: Konseptin toteuttamisen vaativat henkilöresurssit. Kaksi henkilöä nuorten tapaamisissa. Osa harjoituksista toteutetaan niin, että nuoret osallistuvat vedettyihin kamppailulajiharjoitukseen osana harjoitteluryhmää. Strategisten kumppanuuksien solmimiseen vaadittavat resurssit. Verkkokoulutuksen rakentaminen uusien toimijoiden kouluttamiseen. Tiedon ja tietoisuuden levittäminen ja sen vaatimat resurssit. Datat keräämisen ja hyödyntämisen vaativat resurssit.

Toimenpiteet: Konkreettinen toiminta on Ahjon Seppien toteuttaminen eri paikkakunnilla. Toteutuksen tuloksia mitataan ennen ja jälkeen ohjelman tehtävillä itsearviointeilla sekä kuntotesteillä. Pidemmän aikavälin mitattava tavoite on, että ohjelmaan osallistunut nuori saa suoritettua ammatilliset opinnot loppuun.

Tulokset: Psyykkisen hyvinvoinnin, elämänhallinnan sekä fyysisen kunnon parantuminen. Opintojen loppuun vieminen.

Vaikuttavuus: Ohjelman avulla ammatillisessa koulutuksessa olevien nuorten negatiivinen keskeyttäminen saadaan puolitettua. Ohjelmassa mukana olleiden nuorten työllistymismahdollisuudet paranevat.

9 Pohdinta

Opinnäytetyössä laajentumisstrategioiden esittelyyn valittiin nelijako levittäminen, liittoutuminen, franchising ja haarautuminen. Valintaperusteena oli se, että kuvatus jaon mukaisista strategioista oli eniten tutkimuksia sekä jaottelun kriteerit olivat selkeät. Käytetyssä jaottelussa ei painotettu merkittävästi verkostoja ja yli sektorirajojen tehtävää yhteistyötä tai kumppanuuksia. Nämä osoittautuivat kuitenkin tutkimuksen edetessä hyvinkin oleellisiksi vaikuttavuuden laajentumisessa. Tietoperustaa täydennettiin kuitenkin sidosryhmien ja verkostojen osalta tutustumalla niistä tehtyihin vertaisarvioituihin tutkimuksiin. Kansainväliseen laajentumiseen liittyvä tutkimus, jossa käytettiin jaottelua altruismiin ja ohjaukseen perustuva laajentuminen sekä hybridimalli olisi ollut jälkikäteen arvioituna sopivampi jaottelu, koska strategiaehdotuksessa on nimenomaan hybridimallin piirteitä. Kyseinen kolmijako olisi selkiyttänyt ja yksinkertaistanut strategian valintavaihtoehtoja teorian osalta. Valitulla jaottelulla ei kuitenkaan ole merkitystä lopulliseen strategiaehdotukseen.

Ahjon Sepät laajentumisstrategian mallina toimivat levittäminen ja liittoutuminen. Liittoutuminen tarkoittaa Ahjon Seppien tapauksessa strategisten kumppanuuksien solmimista sekä verkoston rakentamista. Kumppanien on pystyttävä edistämään vaikuttavuuden laajentamista. Strategisen kumppanuuden tavoitteena on saavuttaa mittakaavaetuja sekä nopeuttaa Ahjon Seppien laajentamista. Mikäli yhteistyö koulutuskuntayhtymien kanssa onnistuu, suurten toimijoiden saaminen mukaan toimintaan kiihdyttää vaikuttavuuden laajentamista. Levittämien käsittää idean levittämisen eri kanavissa. Lisäksi levittämiseen voidaan lukea uusien vetäjien kouluttaminen konseptin toteuttajiksi. Koulutus on hyvä tapa, kun uusi ohjelma vaatii alussa paljon selittämistä ja mahdollisesti sopeuttamista paikallisiin olosuhteisiin. Verkostoon valittavien eri paikkakunnilla toimivien treenisalien käyttäminen laajentumisessa tuo mukanaan laajentumista tutkitusti edesauttavaa paikallisten olosuhteiden tuntemusta.

Yrityksen toimeksiannossa määriteltiin tavoitteeksi sekä Ahjon Seppien toiminnan jatkaminen että laajentaminen koko maan kattavaksi toiminnaksi. Mikäli toimintaa saadaan jatkettua Keravalla strategian mukaisesti, yrityksen on mahdollista samalla varmistaa laajentumisen edellytykset ja kriittiset tekijät ennen varsinaista maantieteellistä laajentumista. Konseptin laajentamiseen ja strategian toteutukseen liittyy paljon uusia asioita. Ainakin osittain konseptin laajentaminen on iteratiivinen prosessi, johon liittyy paljon kokeiluja, testaamista ja niistä oppimista. Jatkuva kehittämisen malli ja kokeiluista oppiminen on hyvä ottaa yrityksessä osaksi strategiaprosessia.

Ahjon Seppien laajentumisstrategiaa voi luonnehtia myös keskittymisstrategiaksi. Ahjon Seppien pilottitoteutuksissa yritys toimi monen tahon kanssa hankkiessaan nuoria toteutuksen piiriin. Laajentumisstrategiassa keskittyminen ohjaa toimintaa ja säästää niukkoja resursseja, etenkin aikaa.

Keskittyminen ammatillisen koulutuksen järjestäjiin vähentää avainsidosryhmien määrää. Keskittyminen samankaltaisiin toimijoihin kehittää toimintatapoja ja kasvattaa osaamista.

Opinnäytetyötä varten luetuissa tutkimuksissa kerrottiin yllättävän vähän digimaailmasta, verkkoliiketoiminnasta ja monikanavaisuudesta toiminnan laajentamisessa. Ahjon verkkoliiketoiminta on ollut kevään aikana Kinesis-hankkeen kehityskohteena. Vaikka Ahjon Sepät toiminnassa onkin tärkeää kohdata nuoret liveinä, toiminnan vetäjien kouluttaminen (ainakin pääosin) verkossa on järkevää resurssien ja ajankäytön kannalta ja mahdollistaa laajentumisen nopeastikin.

Rahoitus ja sen varmistaminen oli alussa tutkimusprosessin keskiössä. Rahoituksen korostaminen perustui toimeksiantajan kanssa käytyihin keskusteluihin sekä siihen, että se oli laajentumista ajatellen kaikista epäselvin alue. Eri rahoituskanavia yhteiskunnallisesti vaikuttavalle hankkeelle oli haastava selvittää. Rahoittajia ja rahoitustapoja on monia. Urheiluseuroille ja järjestöille annettavista avustuksista ja rahoituksesta on paljon tietoa. Lisäksi esimerkiksi nuorisotoimintaan rahoitusta ja tukea tulee kolmen eri ministeriön kautta. Ohjaajan kehotuksesta tutkimuksessa ei keskitytty rahoitukseen, koska kokonaisuuden kannalta olisi voinut jäädä paljon oleellista tietoa saamatta tai koko tutkimus olisi voinut epäonnistua. Rahoituksen saaminen oli ja on edelleen laajentumisen suuri haaste ja riski. Mikäli strategiassa ratkaisuksi esitetty hankerahoitus ei onnistu, on löydettävä vaihtoehtoja. Rahoitus- ja tukimuotoihin tutustuesssa, yrittäjän kanssa keskustellessa ja asiantuntijahaastatteluissakin esiin nousi ajatus ry:n perustamisesta. Yhdistysmuotoiseen toimintaan on saatavilla sellaisia tukimuotoja, jotka yritykselle eivät ole mahdollisia.

Hankerahoituksen vaihtoehtoina nousivat esiin esimerkiksi yrityssponsorin hankkiminen Ahjon Seppien rahoittajaksi. Konseptia voisi myydä myös yrityksille – yritysjohton, johtoryhmän tai tiimin sparraukseen – jolloin syrjäytymisvaarassa olevien nuorten kanssa toteutusta voitaisiin jatkaa kertyneillä tuloilla. Koska Ahjon Sepät on valmis konsepti, voisi siitä tehdä esimerkiksi osan verkkoliiketoimintaa jollekin kohderyhmälle. Silloin ei oltaisi enää yhteiskunnallisesti vaikuttavan toiminnan äärellä, vaan kohderyhmänä voisi olla yritykset tai konseptin tarjoaminen esimerkiksi työterveyshuollon kautta.

Ahjon Sepät sopii yrityksen muuhun toimintaan ja arvoihin. Ahjon Seppien käyttöä voi harkita myös muiden ”haavoittuvassa asemassa olevien” auttamisessa (yksinäiset, päihdekuntoutus, maahanmuuttajien kotoutus, ammatillisen koulutuksen erityisryhmät). Haastattelussa mainittu turvallinen tila kuvaa yrityksen arvojen mukaista toimintaa eli sen toteutuminen on kunnossa. Se kannattaa konseptin laajentamisen yhteydessä kuitenkin tehdä näkyväksi, mainita erikseen ja sanoittaa, miten käytännössä toteutuu yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyötä varten tutkija sanoitti Ahjon Sepille mission. Opinnäytetyöprojekti aikana yrityksen edustajien kanssa keskusteltiin, että eri liiketoiminnoille voisi olla hyvä määritellä yrityksen missiolle ja visiolle alisteiset omat päämäärät.

Kun laajentuminen etenee, haasteet muuttuvat rahoituksen varmistamisesta yhä enemmän henkilöstöresurssien riittävyyden ja toteutuksen laadun varmistamiseen. Lisäksi strategisten kumppanuuksien hallinta ja verkostojen johtaminen vaativat uudenlaista osaamista. Toimeksiantajan kanssa keskusteltaessa tuli esille, että yksi Ahjon strategisista keskittymisalueista on jatkuva osaamisen kehittäminen sekä tiimin vahvistaminen. Osaamisen laajentaminen tarkoittaa myös sitä, että useammalla henkilöllä yrityksessä olisi valmiuksia vetää Ahjon Seppiä ja mahdollisesti ottaa vastuuta muutenkin operatiivisesta toiminnasta. Tämä vapauttaisi yrittäjät keskittymään innovointiin, kasvuun ja laajentumiseen, mukaan luettuna Ahjon Sepät.

Tutkimuksen aikana toimeksiantajan kanssa keskusteltiin myös ajatuksesta toteuttaa Ahjon Seppiä osana ison toimijan palveluketjua (esimerkinä Coronarian Nuotti-ohjelma). Tämän kaltaiset toteutukset perustuvat kilpailutuksiin. Hyvinvointialueiden myötä tapahtuvista muutoksista esimerkiksi kilpailutuksiin ei ole vielä tietoa. Lisäksi palveluntuottajien kilpailutusten ehdot voivat olla pienelle toimijalle ylivoimaiset. Näihin tietoihin perustuneen harkinnan jälkeen, palveluketjuun osallistumisen ja sen kaltaisen toiminnan ehtoja ja edellytyksiä ei lähdetty selvittämään tarkemmin. Yksi syy rajata tämä laajentumispolku pois oli ajatus siitä, että se voisi vaikuttaa liikaa Ahjon Sepät ideaan ja toteutukseen. Selvitystyön puuttuessa kyseinen väite tai ajatus ei perustu tietoon.

Kilpailutuksissa voi olla vaatimuksia esimerkiksi osallistuvan yrityksen kokoon liittyen. Ahjon tapauksessa vaikuttavuuden mallintamisella ja sen osoittamisella sekä verkoston rakentamisella yritys voi kasvaa kokoaan isommaksi. Kun laajentumisstrategiaa on toteutettu onnistuneesti, seuraava vaihe voi olla itsenäinen kilpailutuksiin osallistuminen. Silloin kunnat voisivat ostaa palvelun suoraan Ahjolta. Käytännön toteutus toimisi edelleen olemassa olevan ja laajenevan verkoston kautta. Mikäli Ahjon Seppien strategian mukainen laajeneminen onnistuu, kannattaa harkita strategiassakin mainitun sote-alan osaajan rekrytoimista. Varsinkin, jos kilpailutuksiin lähdetään mukaan, palvelujen tuottamisen tukitoiminnoissa on varmasti hyötyä sekä kilpailutusten osaamisesta että sote-kentän ja sen vaatimusten ymmärtämisestä.

Jatkotutkimusaiheita Ahjon Seppiin liittyen voisivat olla verkosto- ja kumppanuus- tai viestintästrategian tekeminen konseptille. Yrityksen tavoitteena on myös kansainvälinen toiminta. Ahjon Seppien laajentumista maan rajojen ulkopuolelle voisi toteuttaa mahdollisesti koulutusviennin yhteydessä. Jatkotutkimusaiheena Ahjon Seppien kansainvälistymisen edellytykset tai jopa kansainvälistymisstrategia Ahjon Sepät visiolla 2.0. Tasapainotettuun tuloskorttiin liittyvissä työpaikoissa keskusteltiin myös vaikeasti mitattavista hyödyistä kutein brändistä, maineesta ja julkisuudesta. Jatkotutkimuksen aiheena yrityksen tunnettuus tai julkisuuskuva ja yhteiskunnallisen konseptin vaikutus siihen tai vaikuttaako yhteiskunnallisen konseptin toteuttaminen ylipäättään yrityksen maineeseen.

10 Kehittämiprojektin arviointi

Kehittämistehtävään kuuluu olennaisena osana kehittämisprosessin lopputulosten arviointi sekä koko tutkimusprosessin eettisyyden arvioiminen. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa kehittämisprojektia arvioidaan sekä toimeksiantajan että tutkijan näkökulmasta. Lisäksi otetaan kantaa työn eettisyyteen.

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluneelle toimitusjohtajalle Teams-tapaamisessa 15.8. Toimeksiantajan arvio työstä perustuu palautteeseen, joka annettiin työn tulosten esittelyn yhteydessä. Esityksen jälkeen keskusteltiin esitellyn strategian toteutuskelpoisuudesta, tutkimuksen aikana tehdyistä havainnoista sekä itse opinnäytetyöprojektista.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen lopputuloksena esiteltyyn strategiaan. Strategian vaiheistusta jatkuvuuden turvaamiseen, laajentumisen edellytysten varmistamiseen sekä maantieteelliseen laajentumiseen pidettiin hyvänä. Lisäksi konkretiaa strategian etenemisen vaiheissa arvostettiin sen selkeyden vuoksi.

Tutkimusosuuden kattavuus ja tehdyn taustatyön määrä olivat toimeksiantajan mukaan vakuuttavat ja tuovat uskottavuutta toteutusehdotukselle. Tutkijan työmoraalia pidettiin korkeana. Projektin läpivienti ja opinnäytetyön eteneminen sujuivat hyvin. Työn aikana viestintä oli riittävää ja selkeää. Sovituista asioista pidettiin kiinni projektin aikana.

Esityksen jälkeen eniten keskustelua herätti jo etukäteen haastavaksi kysymykseksi tiedetty hankerahoitus. Toimeksiantaja totesi kuitenkin, että vaikka hankerahoitus onkin työn heikoin linkki sen epävarmuuden vuoksi, on tutkimuksessa ja esitetyssä strategiassa todella paljon sellaista, mikä edistää joka tapauksessa yrityksen toimintaa sekä Ahjon Seppien laajentumista. Strategista valintaa keskittyä ammatillisiin koulutuksen järjestäjiin pidettiin perusteltuna.

Yhteenvedona toimeksiantajan edustajan arvioi opinnäytetyöstä, että strategia on toteutuskelpoinen ja yrityksen tahtotila on toteuttaa siitä ainakin osia, jos ei kokonaisuutta. Lisäksi ehdotuksen konkretia helpottaa toteutuksen aloittamista.

Tutkimusetiikan lähtökohtana ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus koko tutkimusprosessissa. Osana tutkimusetiikka on muiden tekemän työn kunnioittaminen eli asianmukaiset ja oikeat viitaukset lähdemateriaaliin. Tutkimukseen osallistuvien on tiedettävä tutkimuksen tavoitteet sekä oma roolinsa tutkimuksessa. Kehittämistehtävissä on pidettävä mielessä myös työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo, ym. 2018, 48–49.) Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua tutkimuksen tarkoitus ja aihe sekä tietojen käyttötarkoitus. Lisäksi kerrottiin, mistä aihe on löytynyt, esiteltiin kohdeorganisaatio, itse konsepti sekä tutkijan perehtyneisyys aiheeseen. Keskusteltaessa

opinnäytetyön julkaistavasta versioista, yrityksen edustajan mukaan työstä ei tarvitse salata mitään, ei edes yrityksen nimeä. Lähtökohtaisesti tutkimuksen aiheella on yhteiskunnallista merkitystä. Toimeksiantaja voi arvioida tutkimuksen onnistumista ja hyödyllisyyttä sen käytettävyyden perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde valitaan harkinnanvaraisesti sillä perusteella, mistä tarvitaan tai halutaan lisää tietoa. Tutkimus on ainutlaatuinen eikä sitä pystytä toistamaan samanlaisena. Jotta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, on tutkimusprosessi ja tutkijan tekemät valinnat sekä tulokset perusteltava. Tällöin lukija voi itse tehdä johtopäätökset tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuutta voi parantaa tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista eli triangulaatiolla. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja erilaisten aineistojen käyttöä. (Ojasalo, ym. 2018, 105.) Tutkimuksessa tulosten luotettavuutta on parannettu käyttämällä erilaisia aineistoja. Lisäksi tutkija on pyrkinyt perustelemaan tekemänsä valinnat ja tulokset huolellisesti.

Opinnäytetyön lopuksi esitetään tutkijan oma arvio opinnäytetyöstä. Yhteiskunnallinen yrittäjäyys, vaikuttavuus, nuorten syrjäytyminen ja syrjäytymisen ehkäisyn eteen töitä tekevät toimijat olivat kaikki ennestään tuntemattomia aiheita. Asiantuntijahaastattelujen tekeminen tutkimuksen loppuvaiheessa oli perusteltua, jotta aiheesta ja toimintaympäristöstä oli riittävästi tietoa tarpeellisen ja puuttuvan tiedon hankkimiseksi. Koko projektin sujuvamman läpiviemisen kannalta olisi kuitenkin kannattanut jutella vapaamuotoisesti aiheesta jonkun asiantuntijan kanssa heti opinnäytetyön alussa. Se olisi varmasti ohjannut kehittämistehtävän suuntaa ja keskittymistä oleellisimpiin aihepiireihin. Toisaalta itsenäinen, varsin laaja ja monipuolinen aiheeseen ja toimijoihin tutustuminen, lisäsi syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Se auttoi varmasti lopputulokseen pääsemisessä sekä erilaisten syy- ja seuraussuhteiden hahmottamisessa.

Tutkimuksen aikana osaamiseni erilaisten kehittämismenetelmien käytöstä lisääntyi. Erityisesti ideoinnissa ja ideoiden eteenpäin viemisessä yhteisölliset menetelmät sopivat mielestäni hyvin työelämälähtöisiin kehittämishankkeisiin. Sain eri menetelmistä monipuolisen kuvan, kun pääsin osallistumaan sekä Kinesis-hankkeen puitteissa toteutettuihin työpajoihin, Master-opiskelijan vetämiin työpajoihin, että itse ohjaamiini tapaamisiin. Näistä valmiuksista on jatkossa hyötyä myös työelämässä.

Asiantuntijahaastattelujen onnistunut tekeminen lisäsi varmuutta osallistua keskusteluun ja esittää jatkokysymyksiä asiantuntijana myös uuden aiheen tiimoilta. Uuden asiatiedon ja yhteisöllisten menetelmien paremman käytön lisäksi kehittämistehtävän arvokkaaksi opiksi voin nostaa tutkimuksen aikana kohtaamiini ihmisten omistautumisen työnsä. Sekä yrittäjien kanssa keskustellessa että asiantuntijahaastatteluista korostui vahvasti aito välittäminen ja huoli nuorista ja heidän

tulevaisuudestaan. Arvojen mukainen toiminta on yrityksissä usein edelleen kauniita korulauseita tai juhlapuheissa käytettäviä fraaseja. Tämän projektin aikana sain keskustella kokeneiden asiantuntijoiden kanssa, jotka olivat valmiit jakamaan kokemuksiaan, osaamistaan ja asiantuntemustaan. Heistä välittyi omistautuminen tärkeäksi kokemaansa asiaan. Opinnäytetyössä saatiin yhdistettyä yrityksen arvot sekä ydinosaamiset tukemaan ehdotettua strategiaa. Kun strategia pohjautuu todeksi elettyihin arvoihin, on sen viestiminen myös henkilöstölle ja sidosryhmille helpompaa.

Opinnäytetyössä oli kolme tutkimuskysymystä:

1. Mikä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laajentumisen malleista soveltuu Ahjon Sepille?
2. Mikä on ehdotukseni Ahjon Seppien laajentumisstrategiaksi?
3. Miten Ahjon Seppien vaikuttavuutta voidaan mallintaa?

Tutkimuksessa pystyin vastaamaan näistä jokaiseen, joten siltä osin tutkimusta voi pitää onnistuneena. Lisäksi onnistumista voi mitata karttuneena osaamisena ja tietona. Sain tutustua syvästi itselleni uuteen aihepiiriin ja toimintaympäristöön. Strategisen kyvykkyyden lisäksi opinnäytetyön aihepiiri kehitti myös empatiakykyäni.

Lähteet

- Aagard, A., toimittaja. 2019. Sustainable business models: innovation, implementation and success. Palgrave Macmillan, Switzerland. E-kirja. Luettu: 15.3.2022.
- Ahjo Training Center. Muut palvelut. Luettavissa: <https://ahjotrainingcenter.fi/muut-palvelut/>. Luettu 8.2.2022.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 181- 197. Vastapaino. Tampere.
- André, K. & Pache, A. 2016. From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133, 4, s. 659-675.
- Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. 2015. Performance measurement for social enterprises. *Voluntas*, 26, 2, s. 649–672.
- Arvoliitto. 2022. Mikä on yhteiskunnallinen yritys. Luettavissa: <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys/> Luettu: 2.3.2022.
- Austin, J., Stevenson, J. & Wei-Skillern, J. 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1, s. 1-22.
- Babiak, K. & Thibault, L. 2009. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 1, s. 117-143.
- Barraket, J. & Yousefpour, N. 2013. Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72, 4, s. 447–458.
- Bauwens, T., Huybrechts, B. & Dufays, F. 2020. Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization & Environment*, 33, 2, s. 195–219.
- Berelowitz, D.; Chopra, P.; Coussa, G.; Paren, M.; Towner, M.; Wetherill, H.; Huggett, J. 2015. Social Replication Toolkit. Spring Impact. Lontoo. Luettavissa: <https://www.springimpact.org/wp-content/uploads/2018/06/Spring-Impact-Toolkit.pdf>. Luettu: 31.3.2022.
- Bloom, P. & Chatterji, A. 2009. Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51, 3, s. 113-133.

Bloom, P. & Smith, B. R. 2010. Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 1, s. 126-145.

Bradach, J. 2010. Scaling Impact: How to Get 100x the Results with 2x the Organization. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 3, s. 27-28.

Bradach, J. 2014. Lessons from the transformative scale series. *Stanford Social Innovation Review*, 2, s. 1–5.

Bretos, I., Díaz-Foncela, M. & Marcuello, C. 2020. International Expansion of Social Enterprises as a Catalyst for Scaling up Social Impact across Borders. *Sustainability*, 12, 3262, s. 1-22.

Cannatelli, B. 2017. Exploring the Contingencies of Scaling Social Impact: A Replication and Extension of the SCALERS Model. *Voluntas; Baltimore* 28, 6, s. 2707–2733.

Corner, P. D. & Kearins, K. 2021. Scaling-up social enterprises: The effects of geographic context. *Journal of Management & Organization*, 27, s. 87–105.

Costa, E. & Pesci, K. 2016. Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7, 1, s. 99-124.

Christensen, R.A. & Ebrahim, A. 2006. How does accountability affect mission? *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 2, s. 195-209.

Dees, J. & Anderson, B. 2003. For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2, s.1-26.

Dees, J., Anderson, B. & Wei-Skillern, J. 2004. Scaling Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 4, s. 24-32.

Dees, J. & Anderson, B. 2014. Scaling for Social Impact: Exploring Strategies for Spreading Social Impact. Center for The Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University.

Diakonia-ammattikorkeakoulu. 3X10D®-elämäntilannemittari itsearviointiin ja asiakaslähtöiseen työhön. Luettavissa: <https://www.diak.fi/kumppanille-ja-kehittajalle/kehittamistykalu/3x10d/#edd52a7c>. Luettu: 3.5.2022.

Dobson, K., Boone, S., Andries, P. & Daou, A. 2018. Successfully creating and scaling a sustainable social enterprise model under uncertainty: The case of ViaVia Travellers Cafes. *Journal of Cleaner Production*, 172, s. 4555-4564.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. 2014. Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, s. 417–436.

Ebrahim, A. 2005. Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 1, s. 56-87.

Ebrahim, A. & Rangan, V.K. 2010. The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance. Working Paper 10–099, Harvard Business School, Boston.

Fisac-Garcia, R., Acevedo-Ruiz, M., Moreno-Romero, A. & Kreiner, T. 2013. The role of ICT in scaling up the impact of social enterprises. *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, s. 83-105.

Folmer, E., Nederveen, C. & Schutjens, V. 2018. Network importance and use: commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14, 4, 2018, s. 470-490.

Freeman, E. 2005. The Development of the Stakeholder Theory an Idiosyncratic Approach. Teoksessa: *Great Minds in Management: The Process of Theory*, s. 417-433. Oxford University Press. E-kirja. Luettu 17.5.2022.

Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press. E-kirja. Luettu: 17.5.2022.

Gray, R. Bebbington, J. & Collison, D. 2006. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19, 3, s. 319–348.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Kinesis innovaatio-ohjelma. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/kinesis>. Luettu 21.2.2022.

Han, J. & Shah, S. 2020. The Ecosystem of Scaling Social Impact: A New Theoretical Framework and Two Case Studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11:2, s. 215-239.

Heinecke, A. & Mayer, J. 2012. Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. Teoksessa *Social Entrepreneurship and Social Business*, s. 191-209. Gabler Verlag. Wiesbaden. Saksa.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajalle. Sitra, Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>. Luettu 23.2.2022.

Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M. & Ristikari, T. 2018. Syrjäytymisen hinta – case investoinnin kannattavuuslaskemasta. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/01/10105537/yp1706hilliym.pdf>. Luettu: 23.2.2022.

Hyvän Mitta. 2019. Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Luettavissa: <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>. Luettu 8.6.2022.

Islam, S. M. 2020. Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, s. 1-7.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu 3.5.2022.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Helsinki. 4., tarkistettu painos. E-kirja. Luettu: 4.5.2022.

Kauppalehti. Yrityshaku. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/ahjo+training+center+oy/26079124>. Luettu 16.2.2022.

Keskiuudenmaan koulutuskuntayhtymä. Tervetuloa tutustumaan Keudan faktoihin. Luettavissa: <https://www.keuda.fi/keuda/>. Luettu 26.5.2022.

Key, S. 1999. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*. 1999, 37/4, s. 317-328.

Kickula, J. Griffithsa, M, Bacqb, S. & Garudc, N. 2018. Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good? *Entrepreneurship & Regional Development*, 30, 3–4, s. 407–420.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0 – Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. Helsinki. 2., uudistettu painos. E-kirja. Luettu 2.5.2022.

Leskelä, R-L., Käsmä, L. Jokiranta, V., Salonen, N., Valtakari, M., Yli-Koski, M. & Määttä, M. 2022. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyn palvelurakenne, rahavirrat sekä seurannan haasteet. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2022. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/TRVJ_1_2022_Nuorten_syrjaytyminen.pdf. Luettu: 21.2.2022.

Liikuntatieteellinen seura. Tietoa liikunnan hankemaailmasta. Luettavissa: <https://www.liikunta-hankkeet.fi/liikunnan-hankemaailma/tietoa-liikunnan-hankemaailmasta.html>. Luettu: 15.2.2022.

Liikuntatieteellinen seura. Liikuntahankkeet – mistä rahoitusta hankkeelle. Luettavissa:

<https://www.liikuntahankkeet.fi/liikunnan-hankemaailma/mista-rahoitusta-hankkeelle.html> Luettu: 25.2.2022.

Lyon, F. & Fernandez H. 2012. Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8, 1, s. 1-17.

Maciejewski, B., Jaanaa, M., Keely, E., Crowe, L. & Liddy, C. 2018. Social franchising: Scale and spread of innovation in Canada. *Health Policy and Technology*, 7, s. 217–223.

Martin, R. L. & Osberg, S. 2007. Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 2, s. 27-39.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G. & McBreaty, S. 2009. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: the SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5, 2, s. 154-179.

Nicholls, A. 2009. We do good things, don't we? Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34, s. 755–769.

Nicholls, J. 2007. Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive. Luettavissa: https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/Whole-life-measuring_communicating_social_value.pdf Luettu 12.4.2022.

Nikander, J., Haapamäki, J. & Tuominen-Thusen, M. 2020. Vierivä kivi ei sammaloidu – liikunta-ala murroksessa. Liikunta- alan osaamisen ennakoitintyön loppuraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2020:27. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vieriva_kivi_ei_sammaloidu_liikunta-ala_murroksessa.pdf. Luettu: 7.2.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Opetushallitus. 2021. Move-mittauksen tulokset. Lasten ja nuorten fyysinen toimintakyky on huolestuttavalla tasolla. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/lasten-ja-nuorten-fyysinen-toimintakyky-huolestuttavalla-tasolla>. Luettu: 4.5.2022.

Phillips, M. 2006. Growing pains: the sustainability of social enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7, 4, s. 221–230.

Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 6, s. 61-78.

Sitra. 2020. Megatrendikortit. 4. uudistettu painos. Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/megatrendikortit-2020.pdf>. Luettu: 3.5.2022.

Sitra. Nuorten syrjäytyminen. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/nuorten-syrjaytyminen/#ajankohtaista> Luettu: 22.2.2022.

Selsky, J. W. & Parker, B. 2005. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. Journal of Management, 31, 6, s. 849–873.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Syrjäytymisen ja köyhyyden ehkäiseminen. Luettavissa:

<https://stm.fi/syrjaytymisen-ja-koyhyiden-ehkaisy>. Luettu: 11.2.2022.

Stapenhurst, T. 2009. The Benchmarking Book – a how-to-guide to best practice for managers and practitioners. Butterworth-Heinemann. Oxford. E-kirja. Luettu: 25.4.2022.

Suomen Asiakastieto Oy. Yritystiedot. Luettavissa: www.asiakastieto.fi/yritykset Luettu: 24.2.2022.

Suomen nuorisoalan kattojärjestö Allianssi ry. Miten me Allianssissa vaikutamme? Luettavissa:

<https://alli.fi/vaikuttaminen/miten-me-allianssissa-vaikutamme/> Luettu: 24.2.2022.

Suomen nuorisoalan kattojärjestö Allianssi ry & MTV Uutiset. Nuorten koronakysely 2022. Luettavissa: <https://alli.fi/nuorten-hyvinvointi-on-heikentynyt-koko-koronakriisin-ajan-viimeistaan-nyt-kaikien-suomalaisten-on-syyta-huolestua/> Luettu: 22.2.2022.

Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto. SAKU ry pähkinänkuoressa. Luettavissa:

<https://sakury.net/saku-ry>. Luettu 15.5.2022.

Suomen YK-liitto. Turvallinen tila. Luettavissa: <https://www.ykliitto.fi/turvallinen-tila>. Luettu

12.6.2022.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Kouluterveyskysely 2021, aluevertailu 2019 ja 2021. Luettavissa

https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_aluevertailu2. Luettu: 14.2.2022.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Syrjäytyneiden nuorten määrä. Luettavissa:

<https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/hyvinvointi-ja-terveys/nuorten-syrjaytymisen-ehkaisy#maara>. Luettu: 11.2.2022.

Tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Teema-

haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu:

26.4.2022.

Tilastokeskus. Käsitteet. Luettavissa https://www.stat.fi/meta/kas/ei_tyossa__koul.html. Luettu 14.2.2022.

Tilastokeskus. 2021. Tilastot. Opiskelijat ja tutkinnot. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/opiskt/2020/16/opiskt_2020_16_2021-06-10_tie_001_fi.html. Luettu 12.6.2022.

Tykkyläinen, S. 2019. Growth for the Common Good? Social enterprises' growth process. Väitöskirja, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. Luettavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160328>. Luettu 8.3.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palvelut 2024-uudistus. Luettavissa: <https://tem.fi/te-palvelut.2024-uudistus>. Luettu: 8.4.2022.

Uvin, P., Jain, P.S. & Brown, D. 2000. Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up. *World Development*, 28, 8, s. 1409–1419.

Valtioneuvosto. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019.

Vataja, K. & Hyytinen, K. 2020. Sitra. Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan. Sitran verkkoartikkeli. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>. Luettu: 13.6.2022.

Waitzer, J.M.P. & Roshan, P. 2011. Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6, 2, s. 143-155.

Weber, C., Kroger, A. & Demirtas, C. 2015. Scaling Social Impact in Europe. Bertelsmann Stiftung. Luettavissa: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/scaling-social-impact-in-europe/>. Luettu 8.4.2022.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D.J, Robinson, K. & Geobey, S. 2014. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 3, s. 234–260.

Yle uutiset. 19.2.2019. Syrjäytyneiden nuorten määrä on laskenut, syrjäytyneitä silti yhä 60000. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10652582> Luettu 16.2.2022.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset ja käsiteltävät teemat:

Ryhmähaastattelu Keudassa:

Oman toiminnan kuvaus?

Millaista toimintaa on nuorten hyvinvoinnin lisäämiseksi sekä syrjäytymisen ehkäisemiseksi?

Miten nuoret tavoitetaan toiminnalla?

Nuorten yleinen liikkumattomuus on lisääntynyt viime vuosina? Näkyykö ja miten ammattikoululaisten keskuudessa, entä koronan vaikutukset ja etäopiskelu?

Onko nuoria vaikea houkutella liikkumaan?

Tyttöjen hyvinvointikyselyn huolestuttavat tulokset – onko muita ryhmiä, joista pitäisi olla erityisen huolissaan?

Onko kokemuksia ulkopuolisten toimijoiden kanssa toimimisesta liikunnallisissa tai muissa hankkeissa?

Entä kaupallisten yritysten kanssa tehdyistä yhteishankkeista?

Ajatuksia Ahjon Sepistä?

Suorat kysymykset:

Onko toteuttajien taustalla merkitystä (liikunta vs. nuorisotyö)?

Onko tarpeen eriyttää toiminta niin, että tytöille ja pojille olisi eri ryhmät?

Konseptin toteutus perustuu nuorten kohtaamisen liveinä: mikä on näkemys jatkosta?

Konseptin toteutuksen tuloksia mitataan. Onko laajemmalla vaikuttavuuden mittauksella / mallinnuksella merkitystä?

Nyt konseptissa ei ole jälkiseurantaa, pitäisikö olla?

SAKU ry:n teemahaastattelussa Keudassa keskusteltujen teemojen lisäksi:

Verkoston merkitys uusien ideoiden ja toimintatapojen levittämisessä?

Millaisia toiminnan ja vaikuttavuuden mittareita / mittaustapoja on käytössä?

Aiemmissa keskusteluissa esille tullut hankerahoitus... mitä mieltä?

Minkälaiset alueet tai kaupungit olisivat parhaita laajentumisen kohteeksi?

SAKU ry ei tee tällä hetkellä yhteistyötä yritysten kanssa. Olisiko mahdollista?

Icehearts ry:n teemahaastattelussa Keudassa keskusteltujen teemojen lisäksi:

Mitkä ovat olleet yhteiskunnallisesti vaikuttavan toiminnan käynnistämisen suurimmat haasteet?

Millaisia toiminnan ja vaikuttavuuden mittareita / mittaustapoja on käytössä?

Kokemukset vaikuttavuusinvestoinneista?

Aiemmissa keskusteluissa esille tullut hankerahoitus... mitä mieltä?

Miten uusia toimijoita tulee Iceheartsiin mukaan?