

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS YRITYSNEUVONNASSA

Opas yritysneuvojille ja yrityskehittäjille



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinvoimakeskus



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



LAPIN AMK¹
Lapland University of Applied Sciences



LAPPIA

Kirjoittajat:

Eeva Erkinjuntti
Sofia Tuovinen
Paula Kassinen

Työryhmä:

Anzelika Krastina
Sari Nisula
Karoliina Pietikäinen
Pia-Maria Lausas

Komentointi ja asiantuntijatuki:

Lapin yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin toimijat sekä
Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO)

Lapin Yliopisto
Rovaniemi 2026

Tämä julkaisu on tuotettu osana RYHTI – Rakenteet yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle Lappiin -hanketta. Kiitos kaikille oppaan suunnittelussa mukana olleille.

Julkaisun toteuttamisen on mahdollistanut Euroopan sosiaali-rahasto plus (ESR+).

Rahoituksen on myöntänyt Pohjois-Suomen elinvoimakeskus.

OPAS YRITYSNEUVOJILLE

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukeminen ja neuvonta

Miksi tämä opas on kirjoitettu?

Yhteiskunnallinen yrittäjyys yhdistää liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen tai ekologisen hyödyn. Asiakas ei aina osaa sanoittaa, mikä ideassa on yhteiskunnallista tai miten vaikuttavuus liittyy kannattavaan liiketoimintaan. Tämä opas auttaa neuvojaa tekemään mission, ansaintalogiikan ja vaikuttavuuden näkyväksi ja neuvottavaksi kokonaisuudeksi.

Mitä tämä opas tarjoaa käytännössä?

- yhteinen kieli ja peruskäsitteet (mitä yhteiskunnallinen yritystoiminta on – ja mitä se ei ole)
- neuvojan kysymykset (missio, kohderyhmä, ansainta, vaikuttavuus, hallinto)
- käytännön työkalut ja tehtäväpohjat (SBMC, ongelma-puu, kohderyhmäprofiilit, rahoituspolku)
- Lapin näkökulma (harva asutus, etäisyydet, sesongit, kumppanuudet)

Kenelle opas on tarkoitettu?

Opas on yritysneuvojille ja yrityskehittäjille tilanteisiin, joissa

- asiakkaan idea ratkaisee yhteiskunnallista tai ympäristöön liittyvää ongelmaa, tai
- asiakas pohtii, voisiko yrityksen toiminta olla yhteiskunnallista ja samalla kannattavaa. Yhteisen kielen, kysymysrunгон ja työkalut asiakastapaamisiin. Opas antaa yhteisen kielen, kysymysrunгон ja käytännön työkalut asiakastapaamisiin.



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS – BISNESTÄ SYDÄMELLÄ

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on ratkaisuiden luomista yhteiskunnallisiin ongelmiin taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Mitä yhteiskunnallinen yrittäjyys on ja miksi se on tärkeää?

Yhteiskunnallinen yritys ei ole hyväntekeväisyysjärjestö, vaan markkinoilla toimiva yritys, joka myy tuotteita tai palveluita. Sen ensisijainen ero valtavirran yritystoimintaan on toiminnan tarkoitus: yrityksen tavoitteena on ratkaista tai lieventää yhteiskunnallista tai ekologista ongelmaa liiketoiminnan keinoin. Taloudellinen kannattavuus on tärkeää, koska se mahdollistaa sekä vaikuttavuuden että yrittäjän toimeentulon. Voittoa tai ylijäämää ei nähdä vain omistajille jaettavana tuottona, vaan sitä voidaan ohjata takaisin yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen. Lisäksi yhteiskunnallisissa yrityksissä korostuvat usein avoimuus, vastuullisuus ja demokraattiset päätöksentekokäytännöt.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole uusi ilmiö. Suomen ehkä tunnetuin yhteiskunnallinen yritys on Linnanmäen huvipuisto, jonka toiminnan avulla [Lasten Päivän Säätiö](#) kerää varoja lastensuojelutyöhön.

Yhteiskunnallisissa yrityksissä vastuullisuus ei ole erillinen "lisä", vaan toiminnan ydin. Yritys pyrkii vahvistamaan myönteisiä vaikutuksia ja ehkäisemään tai vähentämään kielteisiä vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Erityisesti Lapissa, harvaan asutulla alueella, missiopohjaiset yritykset voivat täydentää palveluita julkisten toimijoiden rinnalla ja vahvistaa paikallista elinvoimaa. Missiopohjainen yritys malli voi olla luonteva vaihtoehto myös yrittäjälle, joka haluaa yhdistää toimeentulon ja luontoarvoja kunnioittavan toiminnan.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys pähkinänkuoressa

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on yrittäjyyden muoto, jossa yritystoiminnan ensisijaisena tavoitteena on ratkaista yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä ongelma ja luoda mitattavaa myönteistä muutosta. Tavoite voi liittyä esimerkiksi ympäristönsuojeluun, kestäväan kehitykseen, alueen elinvoimaisuuteen, kulttuuriin, koulutukseen tai osallisuuteen työmarkkinoilla.

Missio – ansainta – vaikuttavuus näkyväksi



Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä yritys on samanaikaisesti ratkaisu yhteiskunnalliseen tai ekologiseen haasteeseen ja taloudellisesti kannattava toimija. Yritysneuvonnassa keskeistä on auttaa yrittäjää tekemään näkyväksi, miten nämä kolme osa-aluetta kytkeytyvät yhteen:

- mikä ongelma ratkaistaan ja kenelle?
- Ansaintalogiikka: kuka maksaa, mistä syntyy tulovirta ja mitkä ovat keskeiset kustannukset?
- Vaikuttavuus: mitä konkreettista muutosta syntyy (hyödyt, tulokset, vaikutukset) ja miten sitä seurataan?

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ainekset



Yhteiskunnallinen yrittäjyys on ratkaisuiden luomista yhteiskunnallisiin ongelmiin taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Yhteiskunnalliset yritykset kehittävät yhteiskunnallisia innovaatioita. Niillä tarkoitetaan aidosti vaikuttavia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin.

Esimerkiksi äitiyspakkaus kehitettiin alun perin tukemaan vähävaraisia perheitä ja vahvistamaan äitien ja vauvojen pääsyä terveydenhuollon piiriin.

Neuvojan näkökulma: konkretisoi ongelma, kohderyhmä ja muutos, jota ratkaisu tuottaa.



Yhdessä vahvempia

Yhteiskunnalliset haasteet ovat useimmiten varsin monimutkaisia, eikä niitä ratkaista hetkessä tai yhden toimijan voimin. Siksi monet yhteiskunnalliset yritykset tekevät työtä yhdessä muiden yritysten sekä julkisen ja kolmannen sektorin kanssa.

Ne, joita tietty yhteiskunnallinen ongelma koskettaa, ovat useimmiten sen parhaita asiantuntijoita. Siksi yhteiskunnalliset yritykset kuuntelevat tarkalla korvalla sidosryhmiään.

Neuvojan näkökulma: tunnista sidosryhmät, kumppanit ja co-creation – kenen kanssa ratkaisu tehdään toimivaksi.



Ei vaikuttavuutta ilman kannattavuutta

Jotta yhteiskunnallinen yritys voi vaikuttaa, sen liiketoiminnan on tietenkin oltava taloudellisesti kannattavaa.

Suurin osa yhteiskunnallisen yrityksen voitosta tai ylijäämästä käytetään yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseen sijoittamalla se yrityksen oman toiminnan kehittämiseen tai lahjoittamalla esim. järjestötoimintaan.

Neuvojan näkökulma: varmista ansaintalogiikka (kuka maksaa, mistä ja miksi) – muuten vaikuttavuus ei skaalaudu.



Monipuolisesti vastuullinen

Yhteiskunnallisten yritysten hallinnossa ja henkilöstöpolitiikassa korostuu avoimuus, osallisuus ja demokratia.

Kaikessa toiminnassa pyritään resurssitehokkuuteen, vastuullisuuteen ja mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen.

Neuvojan näkökulma: tarkista, miten läpinäkyvyys, osallisuus ja päätöksenteko toteutuvat käytännössä. Osallisuuden muodot kannattaa määritellä selkeästi, jotta esimerkiksi kohderyhmän kuuleminen, jäsenvaikuttaminen ja liiketoimintaan liittyvä päätöksenteko eivät sekoitu keskenään.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Kattavan ja vertailukelpoisen tilastotiedon kerääminen suomalaisista yhteiskunnallisista yrityksistä on haastavaa, koska yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole yhtä vakiintunutta ja tarkkarajaista määritelmää. Tiedon kokoamista ja ilmiön tarkastelua tukee kuitenkin Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen (YYO) [data-sivusto](#), joka tekee yhteiskunnallista yritys kenttää näkyvämmäksi Suomessa.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei myöskään rajaudu tietylle toimialalle tai yritysmuotoon: yhteiskunnallinen yritys voi toimia esimerkiksi osakeyhtiönä, osuuskuntana tai liiketoimintaa harjoittavana yhdistyksenä tai säätiönä. Yritys voi olla pieni tai suuri, ja sen vaikutus voi olla laaja tai kohdistua tiettyyn, rajattuun kohderyhmään.

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi...

- vähentää ikäihmisten yksinäisyyttä
- mahdollistaa osatyökykyisten työllistymistä
- vähentää ruokahävikkiä
- parantaa tilojen esteettömyyttä
- tukea maahanmuuttajien työllistymistä
- ehkäistä syrjäytymistä
- edistää uusiutuvan energian käyttöä
- puhdistaa muoviroskaa merestä
- parantaa sotepalveluiden saatavuutta
- edistää kiertotaloutta
- ...tai ratkaista jokin muu yhteiskunnallinen tai ympäristöongelma.

Miksi yritysneuvojen kannattaa osata tämä?



- tunnistat, milloin ideassa on yhteiskunnallinen missio ja milloin kyse on "tavallisesta" vastuullisuudesta
- autat sanoittamaan mission ja kääntämään sen liiketoiminta logiikaksi (kuka maksaa, kenelle arvo syntyy ja miten arvo tuotetaan)
- vältät tyypillisiä sudenkuoppia (epäselvä maksaja-käyttäjä-hyödyn saaja-asetelma, liian laaja ongelma, rahoitusriippuvuus)
- ohjaat valitsemaan sopivan rakenteen ja tekemään läpinäkyvyyden näkyväksi (säännöt, yhtiöjärjestys, raportointi)

Lisätietoa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä

Tietoa, neuvontaa ja ohjausta

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO tarjoaa neuvontaa yhteiskunnallisille yrityksille ja yhteiskunnallista yritystoimintaa suunnitteleville. (<https://yyo.fi/>)

Hyödyllisiä aineistoja:

- Usein kysytyjä kysymyksiä.
- Yrittäjän materiaalipankki: tietoa mm. yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta ja rahoituksesta.
- Muutoksentekijän työkirja yhteiskunnallisesti vaikuttavan yritystoiminnan kehittämiseksi



Yhteiskunnallisten yritysten verkosto

ARVO ry (Yhteiskunnallisten yritysten liitto) on yhteiskunnallisten yritysten ja vaikuttavuustoimijoiden verkosto, jonka tavoitteena on tukea jäsentensä menestymistä sekä lisätä yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettuutta ja painoarvoa. (<https://arvoliitto.fi/>)



Yhteiskunnallinen yritys -merkki

Yhteiskunnallinen Yritys -merkki on Suomalaisen Työn Liiton myöntämä vapaaehtoinen merkki, jonka käyttö edellyttää maksullista merkin hakemista. Sen avulla yritys voi osoittaa yhteiskunnallisen tarkoituksensa ja tehdä sitä näkyväksi esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa. Merkki ei kuitenkaan ole edellytys sille, että yritys voi olla yhteiskunnallinen yritys. (<https://suomalainentyo.fi>)



Julkaisu:

Sosiaaliset innovaatiot Julkaisu Yhteiskunnan kehittäjät ja uudistajat: yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset innovaatiot käsittelee yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuutta ja antaa politiikkasuosituksia toimintaympäristön kehittämiseksi.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ARVO ry:n julkaisu Hyvän mitta: Vaikuttavuuden arvioinnin yksinkertaiset työkalut kokoaa käytännönläheisiä tapoja vaikuttavuuden arviointiin.

YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN PERUSTEET NEUVOJILLE

Miksi yritysneuvojen kannattaa osata tämä?

- tunnistat, milloin ideassa on yhteiskunnallinen missio ja milloin kyse on "tavallisesta" vastuullisuudesta
- autat sanoittamaan mission ja kääntämään sen liiketoiminta logiikaksi (kuka maksaa, kenelle arvo syntyy ja miten arvo tuotetaan)
- vältät tyypillisiä sudenkuoppia (epäselvä maksaja-käyttäjä-hyödyn saaja-asetelma, liian laaja ongelma, rahoitusriippuvuus)
- ohjaat valitsemaan sopivan rakenteen ja tekemään läpinäkyvyyden näkyväksi (säännöt, yhtiöjärjestys, raportointi)



Yhteiskunnallisissa yrityksissä vastuullisuus ei ole erillinen "lisä", vaan toiminnan ydin. Yritys pyrkii vahvistamaan myönteisiä vaikutuksia ja ehkäisemään tai vähentämään kielteisiä vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Erityisesti Lapissa, harvaan asutulla alueella, missiopohjaiset yritykset voivat täydentää palveluita julkisten toimijoiden rinnalla ja vahvistaa paikallista elinvoimaa. Missiopohjainen yritys malli voi olla luonteva vaihtoehto myös yrittäjälle, joka haluaa yhdistää toimeentulon ja luontoarvoja kunnioittavan toiminnan.

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan peruspiirteet

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnistaa yleensä neljästä peruspiirteestä:

1. missio (yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä ensisijainen tavoite)
2. kannattava liiketoiminta (tuotteet/palvelut, myynti ja asiakasarvo)
3. ylijäämän käyttö (voitto/ylijäämä ohjataan tarkoituksen edistämiseen)
4. läpinäkyvyys ja hyvä hallinto (toimintatavat, päätöksenteko ja vastuullisuus näkyviksi)

Yritysmuodot yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulmasta

Yhteiskunnallinen yritys ei ole erillinen juridinen yritysmuoto. Se voi toimia esimerkiksi osakeyhtiönä, osuuskuntana, yhdistyksenä tai säätiönä. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei myöskään rajaudu tietylle toimialalle: yritys voi olla pieni tai suuri, ja sen vaikutus voi kohdistua laajasti yhteiskuntaan tai tiettyyn kohderyhmään.

Osakeyhtiö voi olla sopiva yritysmuoto silloin, kun tavoitteena on harjoittaa liiketoimintaa, kasvaa ja tehdä yhteistyötä esimerkiksi asiakkaiden, sijoittajien tai julkisen sektorin kanssa. Tällöin on tärkeää miettiä, miten yhteiskunnallinen missio ja ylijäämän käyttö kirjataan näkyviin yrityksen dokumentteihin.

Osuuskunta voi puolestaan sopia tilanteisiin, joissa toiminta rakentuu jäsenten, työntekijöiden, asiakkaiden tai paikallisen yhteisön yhteisen tarpeen ympärille. Osuuskunnassa korostuvat usein yhteisöllisyys, jäsenten hyöty ja demokraattinen päätöksenteko.

Ratkaisevaa ei siis ole yritysmuoto, vaan toiminnan tarkoitus ja se, miten missio, ylijäämän käyttö ja läpinäkyvyys toteutetaan käytännössä. Neuvojan kannattaa varmistaa, että nämä periaatteet voidaan tarvittaessa kirjata näkyviin esimerkiksi sääntöihin, yhtiöjärjestykseen, toimintaperiaatteisiin ja raportointiin.

Mission hyödyt yritykselle

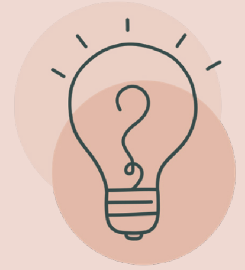
- lisää erottuvuutta ja luottamusta
- helpottaa kumppanuuksia ja yhteiskehittämistä
- voi avata reittejä vaikuttavuusrahoitukseen ja hankintoihin

Yhteiskunnallinen yritystoiminta eri yhtiömuodoissa

Koska yhteiskunnallinen yritys ei ole lainsäädännössä oma yritysmuoto, kattavan tilastotiedon kokoaminen on haastavaa. YYO:n datasivustolla on pyritty tunnistamaan mahdollisimman laajasti yhteiskunnallisen yritystoiminnan piirteitä täyttäviä toimijoita.

Esimerkkejä yhtiömuodoista:

- Osakeyhtiö (Oy): Veikkaus Oy; Isteikki Oy; Fimlab Laboratoriot Oy; Pirkanmaan Jätehuolto Oy; Rinnekodit Oy; Tukena Oy; Hoivatie Oy; AtCare Oy; SunUra Oy; Auction Oy
- Säätiö: YTHS; Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö; Lasten Päivän Säätiö
- Muu julkisoikeudellinen oikeushenkilö: Yliopiston Apteekki; Itä-Suomen yliopisto
- Erityislainsäädäntöön perustuva yhdistys: Suomen Punainen Risti
- Aatteellinen yhdistys: Kirkkopalvelut ry; Pelastakaa Lapset ry
- Osuuskunta: Viittomakielialan Osuuskunta Via; Sallan Osuuskunta Jotos; Suomen GTM Osuuskunta



Mitä neuvoja varmistaa:

Missio ei jää sloganiksi, vaan näkyy tuotteessa/palvelussa, ansaintalogiikassa ja mittareissa

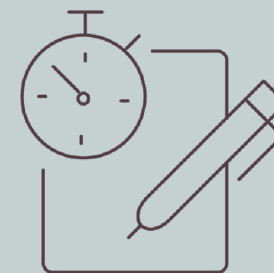
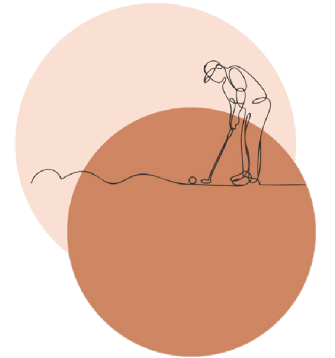
Missio ohjaa valintoja myös silloin, kun joudutaan tekemään kompromisseja (esim. hinnoittelu, kohderyhmä, kumppanit)

YRITTÄJÄN MOTIIVIEN JA TAVOITTEIDEN YMMÄRTÄMINEN

Mitä neuvojan kannattaa selvittää heti alussa?

Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä motivaatio on usein vahva, mutta riskinä on, että liiketoimintalogiikka jää epäselväksi. Neuvojan tehtävä on auttaa yhdistämään merkityksellisyys, osaaminen, todellinen tarve ja maksuhalukkuus samaan kokonaisuuteen. Kun nämä eivät kohtaa, idea jää helposti "hyväksi ajatukseksi" ilman toimivaa yritystoimintaa.

1. Mikä muutos on sinulle tärkein – ja miksi?
2. Kenelle muutos on kaikkein tärkein (loppuhyötyjä)?
3. Kuka maksaa ratkaisusta – ja miksi juuri tämä ratkaisu?
4. Mitä osaamista ja verkostoja sinulla on – ja mitä puuttuu?
- 5) Miten tiedät, että muutos todella tapahtuu? (mikä olisi yksinkertainen merkki tai mittari?)



Tehtävä: Yrittäjän arvomaailma ja missio

Kesto: 10–15 min. Pyydä yrittäjää täyttämään neljä kohtaa. Yritysidean taustalla voi olla myös tiimi, ryhmä tai jo toimiva yhteisö, jolloin tehtävää kannattaa pohtia yhdessä.

1. Mitä rakastat tehdä (teema/asia)?
2. Missä olet hyvä (osaaminen/kokemus)?
3. Mistä sinulle voidaan maksaa (ostaja/maksaja)?
4. Mitä maailma tarvitsee (ongelma/tarve)?

Muotoilkaa lopuksi 1–2 virkkeen missiolause:

"Autamme [hyötyjä] ratkaisemaan [ongelma], tarjoamalla [ratkaisu], jotta [muutos/vaikutus]."

Kun missiolause on muotoiltu, tarkistakaa vielä: Onko **hyötyjä** (kenelle) rajattu riittävän tarkasti? Onko **ratkaisu** jotain, josta joku on valmis maksamaan (ja kuka maksaa)?

Tarvittaessa tehkää missiolauseesta kaksi versiota: **(A)** lyhyt verkkosivuille ja **(B)** tarkempi liiketoimintasuunnitelmaan.

Yhteiskunnallisten ongelmien tunnistaminen liiketoiminnan lähtökohtana

Vaikuttavuuden johtaminen edellyttää, että yrityksellä on kirkkaana kolme asiaa: mikä ongelma ratkaistaan, kuka hyötyy ja mitkä ovat ongelman juurisyyt. Ilman tätä myös toimenpiteiden ja mittareiden valinta jää helposti arvailuksi, ja ratkaisu voi kohdistua oireisiin eikä syihin.



Lapin näkökulma

Lapissa juurisyyt liittyvät usein pitkiin etäisyyksiin, palvelujen saavutettavuuteen, kausiluonteisuuteen, väestökehitykseen ja osaajapulaan. Kysy erikseen: miten ratkaisu toimii harvassa asutuksessa ja sesonkivaihtelussa – ja kuka maksaa, jos käyttäjä ei pysty?

NEUVOJAN POLKU: IDEASTA TESTATTAVAAN LIIKETOIMINTAMALLIIN

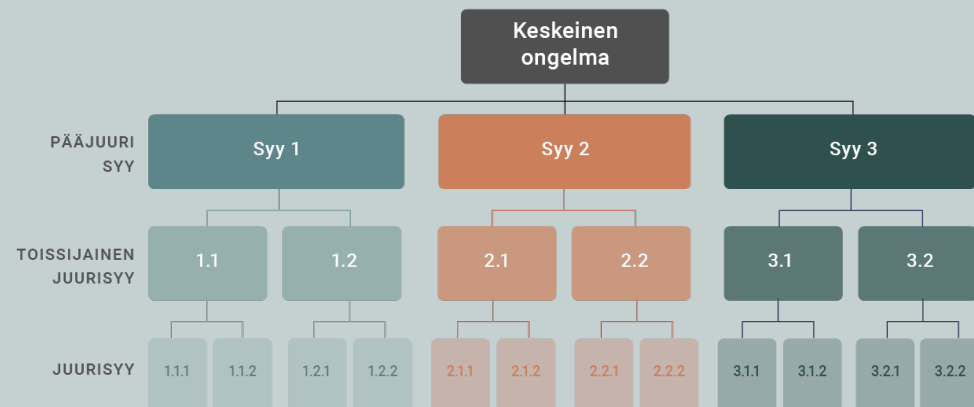


Tehtävä: Ongelmapuu & vaikutuspuu

Kesto: 15–25 min.

Ongelmapuu: kirjatkaa ydinongelma. Kirjatkaa sen alle juurisyyt ja sen yläpuolelle seuraukset. Tarkastelkaa seurauksia eri tasoilla (yksilö – yhteisö – yhteiskunta).

Vaikutuspuu: kääntäkää ongelma positiiviseksi muutokseksi. Mitä pitää muuttua, jotta juurisyihin vaikutetaan? Miltä onnistuminen näyttää käytännössä (1–2 konkreettista merkkiä)?



Missio osaksi liikeidean kehittämistä

Yhteiskunnallinen missio kannattaa kytkeä liikeidean kehittämiseen alusta alkaen. Kun missio näkyy selkeästi ongelman määrittelyssä, kohderyhmän tunnistamisessa, ratkaisun suunnittelussa ja varhaisessa testauksessa, se ei jää irralliseksi arvoksi tai viestinnälliseksi lupaukseksi. Johdonmukainen eteneminen auttaa rakentamaan ratkaisua, joka vastaa todelliseen tarpeeseen ja jonka vaikuttavuus on helpompi tehdä näkyväksi myös käytännössä.

Etene johdonmukaisesti, jotta missio ei jää irralliseksi:

- 1) Ongelma ensin: valitse rajattu, konkreettinen ongelma.
- 2) Kohderyhmä: erottele maksaja, käyttäjä ja hyötyjä.
- 3) Juurisyyt: rakenna ongelmapuu ja valitse haara, johon vaikutetaan.
- 4) Ratkaisuidea: kuvaa ratkaisu konkreettisesti (tuote/palvelu/toimintamalli).
- 5) Varhainen testaus: testaa pienellä panostuksella ja selvitä maksuhalukkuus sekä tärkein hyöty.



Lapin näkökulma

Lapissa testaus kannattaa suunnitella usein hybridimal-lina, jossa yhdistyvät etä- ja lähitoteutus. Lisäksi on hyödyllistä tehdä yhteistyötä paikallisten kumppaneiden, kuten kuntien, yhdistysten, oppilaitosten ja työnantajien kanssa. Testauksessa on tärkeää huomioida myös palvelujen saavutettavuus sekä sesonkien vaikutus asiakkaiden tavoittamiseen.



Sustainable Business Model Canvas (SBMC) neuvojan päätyökaluna

Perinteinen Business Model Canvas (BMC) on laajasti tunnettu, mutta yhteiskunnallisen yrityksen suunnittelussa se ei aina riitä: vaikuttavuus on toiminnan ydin ja myös mahdolliset haitat pitää tunnistaa. Siksi yhteiskunnallisen yrityksen suunnittelussa hyödynnetään Sustainable Business Model Canvas (SBMC) -työkalua.

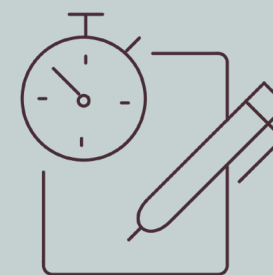
SBMC auttaa varmistamaan:

- taloudellisen kestävyuden (tulot, kustannukset, ansaintalogiikka)
- sosiaaliset ja ympäristöhyödyt (mikä muuttuu ja miksi)
- mahdolliset haitat ja riskit (ja miten niitä vähennetään)
- kohderyhmät selkeästi (maksaja / käyttäjä / hyötyjä)
- YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (SDG)-kytkennän (1–3 olennaista tavoitetta, tarvittaessa)



Lapin näkökulma

SBMC:ssä erityisesti kanavat ja asiakassuhteet sekä kumppanit ovat usein kriittisiä: palvelun on toimittava etäisyyksien ja sesonkien oloissa. Kirjaa myös käytännön toteutus (liikkuminen, toimitus, aikataulut, paikalliset solmupisteet).



Tehtävä: SBMC neuvojalle

Kesto: 30-60min. Pyydä yrittäjää täyttämään SBMC -pohja

Neuvoja fasilitoi ja kysyy tarkentavia kysymyksiä; asiakas tuottaa sisällön ja tekee valinnat.

Neuvojan laadunvarmistuskysymykset

- Onko arvolupaus kirjoitettu tuloksena (ei vain ominaisuutena)?
- Onko maksaja selkeä ja maksuhalukkuus testattavissa?
- Onko tunnistettu vähintään 1–2 haittaa ja toimet niiden pienentämiseksi?
- Onko sovittu 2–5 alkuvaiheen mittaria (sekä talous että vaikutus)?

1. TÄYTÄ KESTÄVÄN LIIKETOIMINTAMALLIN POHJA (SBMC)

Käytä työsi lähtökohtana edellisissä tehtävissä valitsemaasi ratkaisua ja kohderyhmää. Vastaa pohjan jokaisessa osiossa edellisellä sivulla oleviin ohjaaviin kysymyksiin ja muista huomioida myös kestävyysnäkökulma! Voit ladata toisen version SBMC:stä täältä: https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg Se sisältää tarkemmat ohjeet, jos tarvitset lisää tukea.

Arvolupaus	Avaintoiminnot	Avainkumppanit	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Avainresurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne			Tulovirrat	
Ympäristö- ja sosiaaliset haitat			Ympäristö- ja sosiaaliset hyödyt	

Esimerkkejä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalleista

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli voi rakentua monella tavalla. Yritysneuvonnassa on hyödyllistä tunnistaa erilaisia malleja, joiden avulla yhteiskunnallinen tai ekologinen tavoite voidaan yhdistää taloudellisesti kestävään toimintaan. Alla olevat nostot tarjoavat esimerkkejä siitä, miten missio voi näkyä ansaintalogiikassa, palvelun hinnoittelussa, brändissä tai resurssien käytössä.

Subventointi

Toisen tuotteen tai palvelun heikompa tuottoa tuetaan toisen tuotteen tai palvelun myyntituotoilla. Malli mahdollistaa sen, että yritys voi tarjota yhteiskunnallisesti tärkeää mutta vähemmän kannattavaa toimintaa taloudellisesti kestäväällä tavalla.

Esimerkki: Kahvila tai ravintola voi rahoittaa osan yhteisöllisestä tai matalan kynnyksen toiminnasta normaalin asiakasmyynnin tuotoilla.

Sovelluksia palveluihin:

- Koulutuspalvelu: yritys myy koulutuksia yritysasiakkaille markkinahintaan ja käyttää osan tuotoista maksuttomien tai edullisten koulutusten tarjoamiseen työttömille tai nuorille.
- Hyvinvointipalvelu: normaalihintaiset asiakaskäynnit tukevat palvelua, jota tarjotaan alennettuun hintaan pienituloisille tai erityistä tukea tarvitseville.

Osta yksi, anna yksi (Buy One, Give One)

Jokaisesta ostetusta tuotteesta tai palvelusta yritys mahdollistaa vastaavan tuotteen tai palvelun sitä tarvitsevalle. Malli voi vahvistaa brändiä ja sitouttaa asiakkaita, mutta edellyttää, että myyntikate kattaa myös "annetun" osuuden kustannukset.

Esimerkki: Warby Parker – "Buy a Pair, Give a Pair"

Sovelluksia palveluihin:

- Parturi-kampaaja: asiakas maksaa leikkauksen, ja malli mahdollistaa toisen leikkauksen sitä tarvitsevalle (suoraan tai kumppanin kautta).
- Lumityö/kotipalvelu: asiakas ostaa työn, ja malli mahdollistaa sovitun tuntimäärän vastaavaa työtä (esim. iäkkäälle tai pienituloiselle).

Tuote palveluna (Product as a Service)

Asiakas ei osta tuotetta omakseen, vaan maksaa sen käytöstä, vuokrauksesta, leasingista tai suorituskyvystä. Malli voi madaltaa ostamisen kynnyksen, lisätä saavutettavuutta ja kannustaa yritystä rakentamaan pitkäikäisiä ja huollettavia ratkaisuja.

Esimerkki: Työvälineitä, kalusteita, laitteita tai liikkumisen ratkaisuja voidaan tarjota omistamisen sijaan kuukausimaksullisena palveluna.

Sovelluksia palveluihin:

- Apuväline- tai hyvinvointipalvelu: asiakas maksaa laitteen tai välineen käytöstä kuukausimaksua sen sijaan, että ostaisi sen omaksi.
- Yrityspalvelu: yritys tarjoaa esimerkiksi työtiloja, laitteita tai teknologiaa palveluna, jolloin asiakas maksaa käytöstä, ylläpidosta ja huollosta yhtenä kokonaisuutena.



Lapin näkökulma

Palveluissa liikkuminen ja tekijäresurssi ovat usein kriittisiä. Usein järkevintä on sopia kohdentamisesta kumppanin kanssa (kunta/järjestö) ja varmistaa, että lahjoitettava työ voidaan toteuttaa ilman kohtuuttomia matka- tai aikakustannuksia.

Missiolähtöinen brändi

Yrityksen vastuullisuus, arvot ja yhteiskunnallinen tarkoitus ovat keskeinen osa brändiä ja kilpailuetua. Asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän, kun he kokevat ostoksen tukevan samalla jotain tärkeää yhteiskunnallista tai ekologista tavoitetta.

Esimerkki: Patagonia ja Mifuko ovat tunnettuja siitä, että vastuullisuus ja missio ovat vahva osa niiden brändiä. Kalevala Koru taas tunnetaan vastuullisuutta korostavana toimijana, vaikka sitä ei yleensä luokitella yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

Sovelluksia palveluihin:

- Matkailupalvelu: asiakas ostaa elämyspalvelun, jonka yhteydessä yritys viestii selkeästi paikallisesta työllisyysvaikutuksesta, luonnon kunnioittamisesta tai kulttuuriperinnön tukemisesta.
- Hyvinvointi- tai valmennuspalvelu: palvelu rakennetaan niin, että asiakas ei osta vain palvelua vaan osallistuu samalla yhteiskunnallisesti merkityksellisen toiminnan tukemiseen.

Resurssitehokkuus ja kierrättäminen

Liiketoiminta perustuu materiaalien säästämiseen, sivuvirtojen hyödyntämiseen, kierrätysmateriaalien käyttöön tai jätteiden vähentämiseen. Malli voi tuottaa sekä ympäristöhyötyä että kustannussäästöjä.

Esimerkki: Durat valmistaa tuotteita 100-prosenttisesti kierrätetyistä muovista.

Sovelluksia palveluihin:

- Rakennus- tai remonttipalvelu: yritys hyödyntää kierrätettyjä tai uudelleenkäytettyjä materiaaleja ja tarjoaa asiakkaille vähäjäätteisempiä ratkaisuja.
- Tapahtuma- tai cateringpalvelu: toiminta suunnitellaan niin, että materiaalihävikki, kertakäyttöisyys ja ruokahävikki minimoidaan, ja sivuvirtoja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti.

Neuvojan tarkistuskysymykset



- Kustannuslaskenta: paljonko "annettava" maksaa (työaika, logistiikka, hallinto)?
- Toteutus: annetaanko suoraan vai kumppanin kautta?
- Kohdentaminen: miten "tarvitseva" määritellään reilusti ja läpinäkyvästi?
- Todentaminen: miten toteuma osoitetaan (data, kumppaniraportti)?
- Mahdolliset haitat: voiko toimintamalli aiheuttaa esimerkiksi epäreiluja tilanteita, leimata avun saajia tai synnyttää pitkäaikaista riippuvuutta tuesta – ja miten näitä riskejä voidaan ehkäistä?

Asiakkaiden ja kohderyhmien ymmärtäminen

Maksava asiakas, käyttäjä ja loppuhyötyjä

Yhteiskunnallisissa ratkaisuissa maksaja, käyttäjä ja loppuhyötyjä ovat usein eri tahoja. Tämä on yksi tavallisimmista kohdista, joissa liikeidea "vuotaa", jos rooleja ei sanoiteta selkeästi ja jos maksajan hyöty jää epäselväksi.



Lapin näkökulma

Lapissa maksaja voi usein olla kunta tai työnantaja, käyttäjä asukas ja loppuhyötyjä laajemmin elinvoima tai hyvinvointi. Kysy erityisesti: jos kunta on maksaja, mikä on kunnalle mitattava hyöty (kustannukset, työllisyys, palvelutaso, veto- ja pitovoima)?



Tehtävä: Kohderyhmien profilointi

Kesto: 10-20min.

Tehtävissä neuvoja fasilitoi ja kysyy tarkentavia kysymyksiä; asiakas tuottaa sisällön ja tekee valinnat. Kirjatkaa vastaukset yhdessä näkyviin (esim. SBMC-pohjaan tai muistiinpanoihin).

Laadi kolme kevyttä profilia:

- Maksava asiakas: kuka maksaa ja millä perusteella (mihin budjettiin, mikä hyöty)?
- Käyttäjä: kuka käyttää ja mitkä ovat käyttöönoton esteet (aika, osaaminen, saavutettavuus, luottamus)?
- Loppuhyötyjä: keneen hyöty kohdistuu (ihminen, yhteisö, ympäristö) ja miten hyöty näkyy arjessa?

Tehtävä: Arvolupauksen testaus

Kesto: 5-10min.

Tehtävissä neuvoja fasilitoi ja kysyy tarkentavia kysymyksiä; asiakas tuottaa sisällön ja tekee valinnat. Kirjatkaa vastaukset yhdessä näkyviin (esim. SBMC-pohjaan tai muistiinpanoihin).

Kirjoittakaa yksi arvolupauslause per kohderyhmä ja testatkaa sen selkeys:

- Hyöty (mikä paranee?)
- Uskottavuus (miksi tämä toimii?)
- Todennettavuus (mistä sen huomaa / miten sitä mitataan?)



YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN RAHOITUKSEN HAKEMINEN JA TUKIMUODOT



Euroopan unionin
osarahoittama



Periaate: markkinaehtoisuus + fiksu rahoituspolku

Yhteiskunnallisen yrityksen tulisi pystyä toimimaan markkinaehtoisesti omalla ansaintalogiikallaan. Avustukset voivat auttaa alkuvaiheessa, mutta toiminta ei ole kestävä, jos ne ovat ainoa tulonlähde. Rahoituspolku kannattaa suunnitella vaiheittain (kehitys, pilotointi, kasvu) ja kytkeä joka vaiheeseen selkeä näyttö: mitä on opittu, mitä on todennettu ja mitä voidaan skaalata.

Yhteiskunnallisessa yrityksessä rahoituksen suunnittelu ei tarkoita vain sitä, mistä rahaa saadaan, vaan myös sitä, miten yritys rakentaa kestävänsä ansaintalogiikan. Lähtökohtana on, että yrityksen ydintoiminnan tulee pitkällä aikavälillä perustua asiakkaisiin, myyntiin ja markkinaehtoiseen tulovirtaan. Avustukset, hankerahoitus tai muut julkiset tuet voivat olla tärkeitä erityisesti idean kehittämisessä, pilotoinnissa ja vaikuttavuuden todentamisessa, mutta niiden varaan ei kannata rakentaa koko liiketoimintaa. Neuvojan tehtävänä on auttaa yrittäjää hahmottamaan, mikä osa toiminnasta voi tuottaa tuloa markkinoilta, mikä osa tarvitsee alkuvaiheen kehittämisrahoitusta ja milloin yritys on valmis hakemaan kasvua tai investointeja.

Fiksu rahoituspolku rakentuu vaiheittain. Alkuvaiheessa rahoitusta voidaan tarvita esimerkiksi asiakasymmärryksen keräämiseen, palvelun kehittämiseen, ensimmäisiin kokeiluihin tai vaikuttavuusmittareiden rakentamiseen. Pilotointivaiheessa keskeistä on osoittaa, että palvelulle on kysyntää, asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja toiminnalla syntyy tavoiteltua yhteiskunnallista tai ekologista hyötyä. Kasvuvaiheessa rahoittajat odottavat usein jo selkeämpää näyttöä: toteutuneita asiakkuuksia, sopimuksia, myyntidataa, kustannusrakenteen ymmärrystä sekä vaikuttavuustietoa. Yritysneuvojan kannattaa ohjata asiakasta ajattelemaan rahoitusta aikajanana: mitä näyttöä tarvitaan seuraavaan vaiheeseen pääsemiseksi, ja mikä rahoituslähde sopii juuri siihen kehitysvaiheeseen.



Rahoituslähteiden työkalupakki neuvojalle

Neuvojan kannattaa tarkastella rahoitusta "pakettina", jossa eri lähteet sopivat eri vaiheisiin:

- Vaikuttavuusrahoitus ja -sijoittajat: tuotto + mitattava yhteiskunnallinen hyöty
- Joukkorahoitus: lahjoitus / vastike / laina / sijoitus
- Julkiset rahoituslähteet ja ohjelmat: aluekehittäminen, työllisyys, kestävyys, innovaatiot
- Yrityslähtöiset instrumentit: pilo-tointi, kasvu, kansainvälistyminen



Tehtävä: Rahoituspolun rakentaminen

Kesto: 15-25min.

Tehtävissä neuvoja fasilitoi ja kysyy tarkentavia kysymyksiä; asiakas tuottaa sisällön ja tekee valinnat.

Piirtäkää aikajana: 0–6 kk, 6–18 kk, 18 kk+. Kytkekää joka vaiheeseen:

- tarvittava raha (mihin ja miksi),
- mahdollinen rahoituslähde,
- millä näytöllä tämä saadaan" (data, pilotit, sopimukset, maksuhalukkuus, mittarit).

LOPUKSI

Tässä oppaassa on koottu yritysneuvonnan näkökulmasta yhteiskunnallisen yrittäjyyden ydinaskeleet: ongelman ja kohderyhmien kirkastaminen, ratkaisun varhainen testaus, Sustainable Business Model Canvasin hyödyntäminen sekä rahoituspolun rakentaminen. Neuvojan tärkeä tehtävä on auttaa varmistamaan, että missio näkyy käytännössä – arvolupauksessa, ansaintalogiikassa, kumppanuuksissa ja mitattavissa tuloksissa – ja että liiketoimintamalli toimii myös Lapin olosuhteissa, kuten pitkien etäisyyksien, sesonkivaihtelun, kumppanuuksien ja saavutettavuuden näkökulmasta.

Lapissa ratkaisut syntyvät usein ekosysteemissä. Kunnat, kehitysyhtiöt, oppilaitokset, järjestöt, rahoittajat ja työnantajat voivat toimia pilottikumppaneina, kanavina, asiantuntijoina ja joissakin tapauksissa myös maksajina. Neuvojan kannattaa kartoittaa jo varhaisessa vaiheessa, ketkä toimijat voivat tukea kohderyhmän tavoittamista, ratkaisun testaamista, vaikuttavuuden todentamista ja rahoituspolun rakentamista. Näin idea kytkeytyy nopeammin käytäntöön ja saa ympärilleen toteutuskykyä.

Muista erityisesti:

- Sanoita maksaja, käyttäjä ja loppuhuotyjä sekä testaa arvolupaus ajoissa.
- Tee näkyväksi sekä tavoitellut hyödyt että mahdolliset haitat ja sovi 2–5 alkuvaiheen mittaria.
- Rakenna rahoituspolku vaiheittain ja pidä markkinaehtoisuus suunnanantajana.
- Hyödynnä paikallista ekosysteemiä: yhteiskunnallinen yritys ei kehity yksin, vaan usein yhdessä asiakkaiden, kumppaneiden ja rahoittajien kanssa.



Jatkotyöskentely neuvontatapaamisen jälkeen

Yritysneuvoja voi suositella asiakkaalle RYHTI-hankkeen opasta Polku yhteiskunnalliseksi yrittäjäksi – Opas työnhakijoille ja yrittäjyydestä kiinnostuneille. Opas tarjoaa perustietoa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä sekä käytännön tehtäviä oman idean, kohderyhmän, ratkaisun ja liiketoimintamallin kehittämiseen.

Oppaan avulla asiakas voi jatkaa työskentelyä itsenäisesti neuvontatapaamisen jälkeen ja valmistautua mahdolliseen seuraavaan tapaamiseen yritysneuvojan kanssa.

Lähteet:

ARVO ry. (n.d.). ARVO – yhteiskunnallisten yritysten ja vaikuttavuustoimijoiden liitto. <https://arvoliitto.fi/>

Hyvän Mitta. (n.d.). Vaikuttavuuden arvioinnin yksinkertaiset työkalut. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Hyvan%20Mitta%20yksinkertaiset%20ty%C3%B6kalut%20vaikuttavuuden%20arviointiin.pdf>

Pellervo. (n.d.). Osuuskunnan perustajan opas. <https://perustajanopas.pellervo.fi/>

Suomalaisen Työn Liitto. (n.d.). Yhteiskunnallinen yritys -merkki. <https://suomalaintyoy.fi/jasenyys-ja-merkit/yhteiskunnallinen-yritys-merkki/>

Valtioneuvosto. (2023). Tutkimus: Yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset innovaatiot iso mahdollisuus palvelutuotannossa ja julkisissa hankinnoissa. <https://valtioneuvosto.fi/-/tutkimus-yhteiskunnallisten-yritysten-sosiaaliset-innovaatiot-iso-mahdollisuus-palvelutuotannossa-ja-julkisissa-hankinnoissa>

Vaikuttava Lappi. (n.d.). Vaikuttava Lappi. <https://www.vaikuttavalappi.fi/>

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. (n.d.). Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. <https://yyo.fi/>

