

# Yhteiskunnallisten yritysten tyypittely yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden perusteella

Kirjoittajat: Tytti Elo & Kaisu Puumalainen, LUT-yliopisto

Raportti on tehty osana Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen (ESR+) -koordinaatiohanketta. Hanketta toteuttaa 11 organisaation verkosto. Sen tavoitteena on muun muassa uusien yhteiskunnallisten yritysten ja yrittäjyyden sekä siihen liittyvän liiketoimintaosaamisen lisääminen, yhteiskunnallisissa yrityksissä sekä yhteisötaloudessa syntyvien yhteiskunnallisten innovaatioiden edistäminen sekä arviointi- ja vaikuttavuusosaamisen lisääminen. Hanke vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden alueellisesti toimivia ekosysteemejä sekä edistää osatyökykyisten ja muiden vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä.

## Sisällysluettelo

<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>Aineisto ja menetelmä</b> .....	<b>3</b>
<b>Neljä tyyppiä ja niiden tavoitteet</b> .....	<b>3</b>
<b>Tyyppien sopivuus yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään</b> .....	<b>5</b>
<b>Organisaatioiden perustiedot tyypeittäin</b> .....	<b>6</b>
<b>Yrityksen koko tyypeittäin</b> .....	<b>8</b>
<b>Tulojen lähteet</b> .....	<b>11</b>
<b>Voitto ja sen käyttö</b> .....	<b>13</b>
<b>Toiminta-alueet</b> .....	<b>14</b>
<b>Vaikutukset, niiden mittaaminen ja tiedon hyödyntäminen</b> .....	<b>14</b>
<b>Innovointi ja kasvu</b> .....	<b>17</b>
<b>Koetut vahvuudet ja heikkoudet suhteessa muihin</b> .....	<b>18</b>
<b>Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ekosysteemi</b> .....	<b>19</b>
<b>Tyyppien profiilit tiivistetysti</b> .....	<b>20</b>
Sosio-ekologisten yritysten profiili .....	20
Tasapainoisten yritysten profiili .....	21
Sosiaalisten yritysten profiili .....	22
Kaupallisten yritysten profiili .....	23
<b>Lähdeluettelo</b> .....	<b>24</b>

## Johdanto

Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy useita tapoja tyyppitellä yhteiskunnallisia yrityksiä. Useimmiten tyyppittely perustuu siihen miten tärkeitä yhteiskunnalliset ja toisaalta taloudelliset tavoitteet ovat yritykselle. Varhaisemmassa kirjallisuudessa vallitsi näkemys, jonka mukaan nämä tavoitteet ja toimintalogiikat ovat toistensa kanssa kilpailevia ja ristiriitaisia, jolloin ajan myötä vaarana on joko taloudellinen kestäättömyys tai yhteiskunnallisesta missiosta pois ajautuminen (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Mair et al., 2015; Smith et al., 2013). Viime vuosina on kuitenkin korostunut näkemys, jonka mukaan yhteiskunnalliset ja taloudelliset tavoitteet voivat olla toisiaan synergistisesti tukevia, ja on tuotu esiin, että osa yhteiskunnallisista yrityksistä pystyy onnistuneesti painottamaan molempia tasa-arvoisesti (Dorobat et al, 2024; Kotiranta et al. 2026; Mongelli et al., 2019; Santos et al., 2015; Shepherd et al 2019).

Tässä raportissa esitellään työkalu yhteiskunnallisten yritysten tyyppittelyyn perustuen yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden painotuksiin. Lisäksi näitä tyypejä vertaillaan toisiinsa erilaisten taustatekijöiden, kuten yritysdemografisten profiilien, tulonmuodostumisen, kasvutavoitteiden, yhteiskunnallisten vaikutusten ja niiden mittaamisen sekä koettujen vahvuuksien ja heikkouksien suhteen.

## Aineisto ja menetelmä

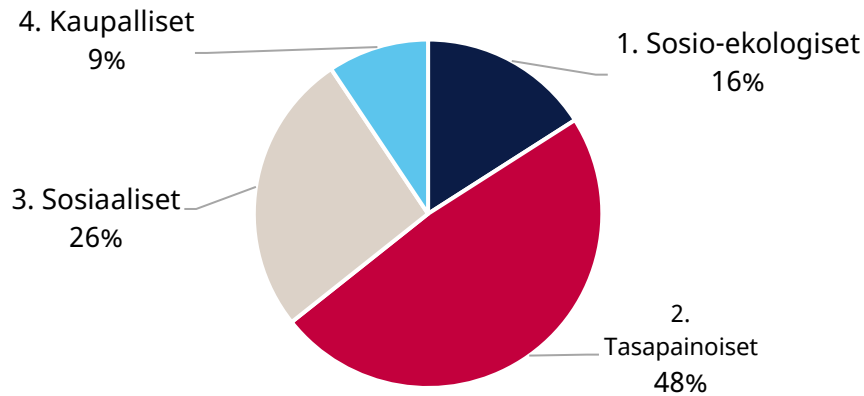
Analyysi pohjautuu vuoden 2024 alussa päättyneeseen ESEM-kyselytutkimuksen tiedonkeruuseen ([European Social Enterprise Monitor, Raportti Suomen kyselyn tuloksista \(2023–2024\)](#)). Vastaajilta kysyttiin, miten tärkeitä he pitivät sosiaalisia vaikutuksia, ympäristövaikutuksia ja taloudellista tuottoa strategisissa liiketoimintapäätöksissään. Kutakin näistä kolmesta ulottuvuudesta arvioitiin asteikolla 0-100 (0=ei lainkaan tärkeä, 100=erittäin tärkeä). Näiden vastausten pohjalta jaettiin vastanneet yritykset ryhmiin siten, että samaan ryhmään kuuluvat yritykset olisivat keskenään mahdollisimman samankaltaisia, kun taas ryhmien välille muodostuisi mahdollisimman selkeitä eroja ulottuvuuksien painotuksissa. Tilastollisena analyysimenetelmänä käytettiin hierarkista klusterianalyysia, jossa ryhmittelyalgoritmina oli Wardin menetelmä ja yritysten samanlaisuuden mittarina Euklidisen etäisyyden neliö.

## Neljä tyyppiä ja niiden tavoitteet

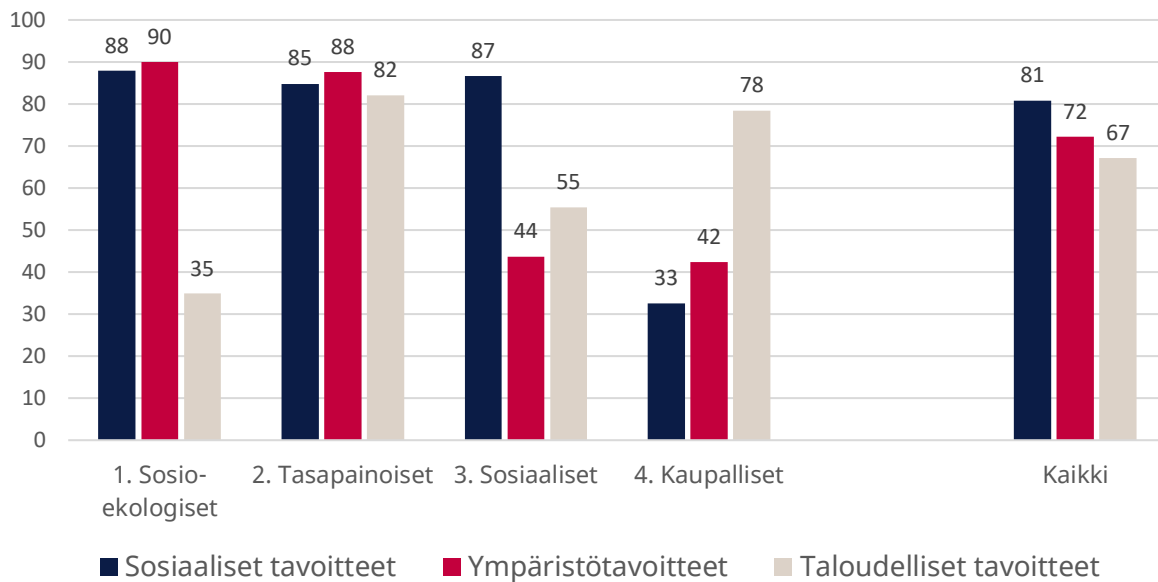
Analyysin tuloksena saatiin neljä profiililtaan toisistaan selkeästi erottuvaa ryhmää. Suurin ryhmistä käsittää lähes puolet vastaajayrityksistä (n=103, 48 %) ja siihen kuuluvat yhteiskunnalliset yritykset pitävät kaikkia kolmea tavoitetta erittäin tärkeänä. Tämän ryhmän nimeksi annettiin **"tasapainoiset"**. Runsas neljännos (n=56, 26 %) yrityksistä pitää sosiaalisia tavoitteita erittäin tärkeänä, kun taas ympäristövaikutuksilla tai taloudellisella tuotolla on vain keskinkertaista merkitystä näille **"sosiaaliset"**-ryhmään kuuluville. **"Sosio-ekologiset"**-ryhmään sijoittuu 16 % (n=34) yrityksistä. Näiden strategisessa päätöksenteossa sekä sosiaalisia että ympäristövaikutuksia pidetään erittäin tärkeänä, mutta taloudellisen tuoton merkitys on vähäinen. Vastaajajoukossa pienimmän ryhmän muodostavat

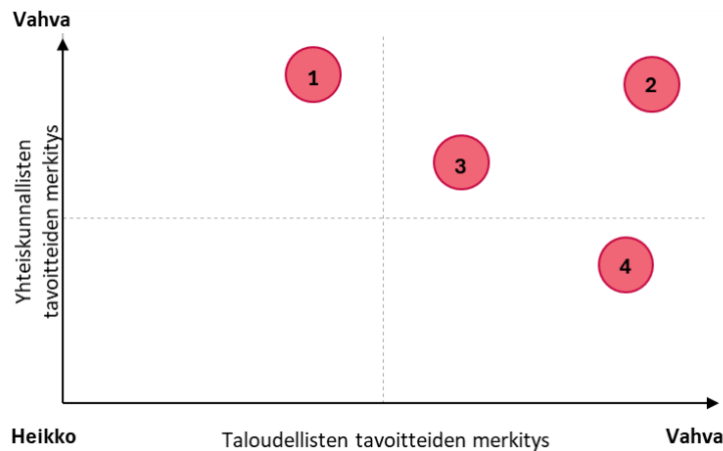
"**kaupalliset**" (n=20, 9%), joilla taloudellisen tuoton tavoitteet ovat hyvin merkittäviä kun taas yhteiskunnallisten vaikutusten merkitys jää selvästi vähäisemmäksi.

Tyypit (N=213)



Eri tavoitteiden merkitys tyypeittäin





Huom. yhteiskunnalliset tavoitteet = (sosiaaliset + ympäristötavoitteet) / 2

## Tyyppien sopivuus yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään

Yhteiskunnallinen yritys -käsitteen alle mahtuu hyvin erilaisia organisaatioita, joiden liiketoimintamalleja yhdistää kolme ydinpiirrettä:

1. Yhteiskunnallinen päämäärä on liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena, eli sosiaalisten ja/tai ympäristövaikutusten aikaansaaminen on tärkeämpi tavoite kuin omistajille tuotettavan voiton maksimointi
2. Suurin osa voitoista käytetään yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen
3. Yritys korostaa hallintotavassaan osallisuutta ja demokratiaa (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus 2024b).

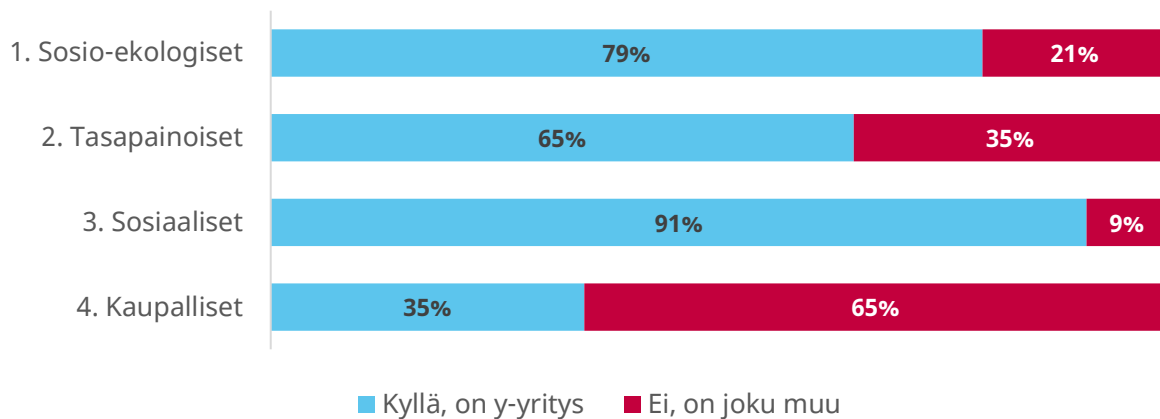
Taulukossa on eritelty tyypeittäin kuinka suuri prosenttiosuus yrityksistä toteuttaa yllä mainitut määritelmälliset piirteet. Ensimmäisen piirteen osalta on huomattavaa, että kaupallisten ryhmään kuuluvista valtaosa pitää taloudellisia tavoitteita tärkeämpänä kuin yhteiskunnallisia vaikutuksia, ja näin ollen tämän tyyppin kuulumista yhteiskunnallisten yritysten joukkoon voidaan pitää kyseenalaisena.

On kuitenkin huomattava, että näistä kaupallisten ryhmään kuuluvista yrityksistä yli kolmasosa on sellaisia, jotka on aiemmin tunnistettu yhteiskunnallisiksi yrityksiksi (esimerkiksi Yhteiskunnallisen yrityksen merkki myönnetty, sisällytetty YYO:n rekisteriin tai itse pitänyt yritystään yhteiskunnallisena aiemmassa ETLAn kyselytutkimuksessa). Toisen piirteen, eli voittovarojen käytön suhteen myös kaupallisista lähes kaksi kolmasosaa toteuttaa tämän. Kolmas, hallintotapaan liittyvä yhteiskunnallisten yritysten yleispiirre toteutuu selkeästi harvemmillä kuin kaksi ensimmäistä piirrettä, sillä kaikissa ryhmissä vain runsas puolet vastanneista ilmoitti osallistavansa sidosryhmiä päätöksenteossa.

Tyyppi	1. Vaikutukset vähintään yhtä tärkeitä kuin tuotto	2. Ei voittoa tai yli puolet käytetty vaikutusten edistämiseen	3. Sidosryhmät osallistettu päätöksentekoon
Sosio-ekologiset	100	96	53
Tasapainoiset	85	82	58
Sosiaaliset	91	97	54
Kaupalliset	5	64	50

ESEM-kyselyssä kysyttiin myös vastaajien omaa näkemystä siitä, onko heidän organisaationsa yhteiskunnallinen yritys. Kysymystä taustoitettiin seuraavasti: *”Yhteiskunnallinen yritys on organisaatio, jonka päätavoitteena on pikemminkin saada aikaan sosiaalisia ja/tai ympäristövaikutuksia kuin maksimoida omistajien tai osakkeenomistajien saama voitto. Liiketoiminnan tuloja pidetään keinona, ei päämääränä”*. Eri tyyppien vastausten jakaumat poikkesivat toisistaan varsin odotetulla tavalla, joskaan missään ryhmässä eivät aivan kaikki vastaajat pitäneet yritystään yhteiskunnallisena yrityksenä. Ehkä yllättävää on se, että tasapainoisten ryhmässä yli kolmannes ei pidä organisaatiotaan yhteiskunnallisena yrityksenä, vaikka aiemmin esitetyt määritelmälliset piirteet toteutuvat suunnilleen yhtäläisesti kuin sosio-ekologisten ja sosiaalisten ryhmässä.

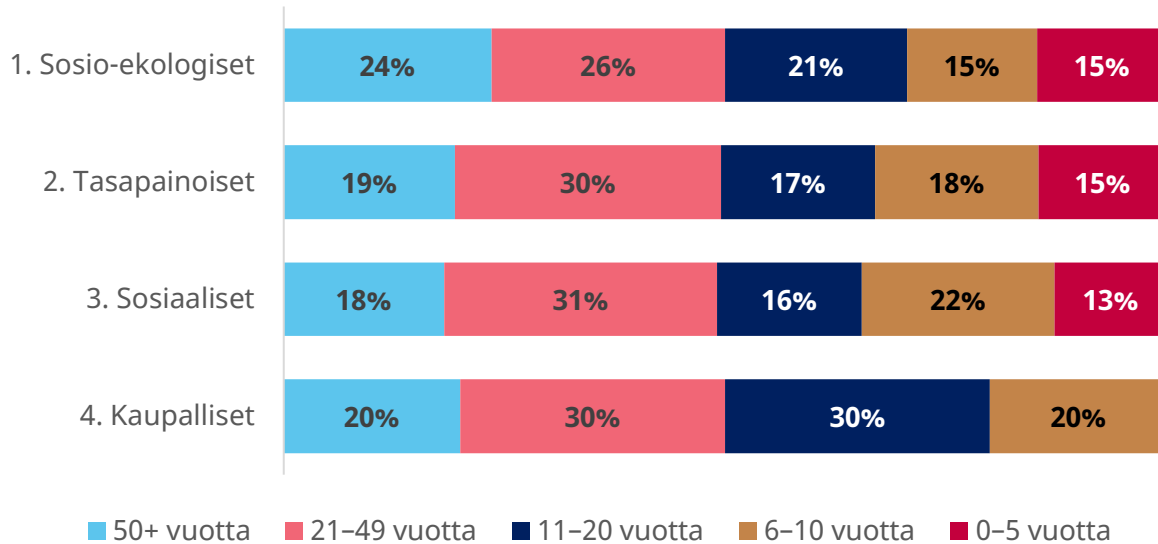
## Onko yrityksesi yhteiskunnallinen yritys? (N=213)



## Organisaatioiden perustiedot tyypeittäin

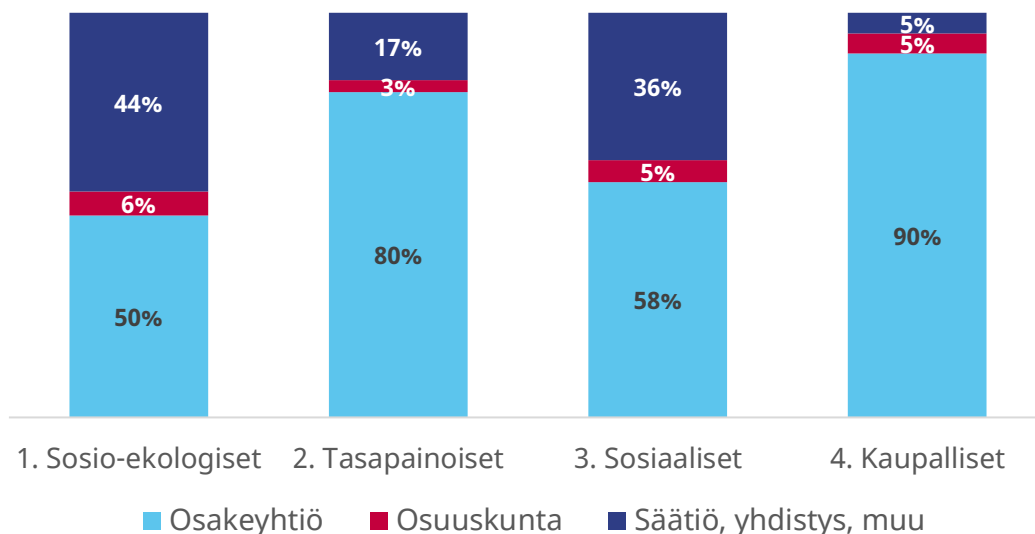
Ikäjakaumaltaan neljä tyyppiä eivät juurikaan poikkea toisistaan. Ainoastaan kaupallisten ryhmässä ei ole lainkaan hyvin nuoria yrityksiä, kun muissa ryhmissä näiden osuus on 13–15 %.

### Yrityksen ikä (N=212)



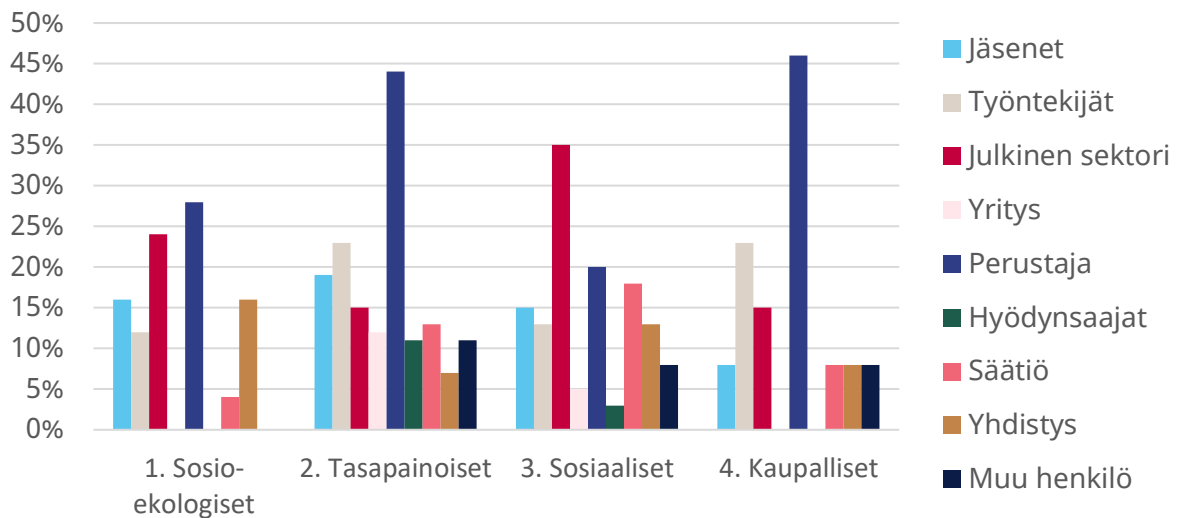
Osakeyhtiö on yleisin yhtiömuoto kaikissa yhteiskunnallisen yrityksen tyypeissä, mutta erityisen vallitseva niissä tyypeissä, joissa taloudellista tuottoa pidetään hyvin tärkeänä (tasapainoiset ja kaupalliset). Säätiö- ja yhdistysmuotoisia on eniten yhteiskunnallisia tavoitteita painottavissa yritystyypeissä (sosio-ekologiset ja sosiaaliset), kun taas osuuskuntia esiintyy tasaisesti kaikissa tyypeissä.

### Yhteisömuoto (N=211)



Yksityiset perustajat ovat yleisin omistajataho kaikissa muissa paitsi sosiaalisten tyypissä, jossa julkinen sektori on yleisin.

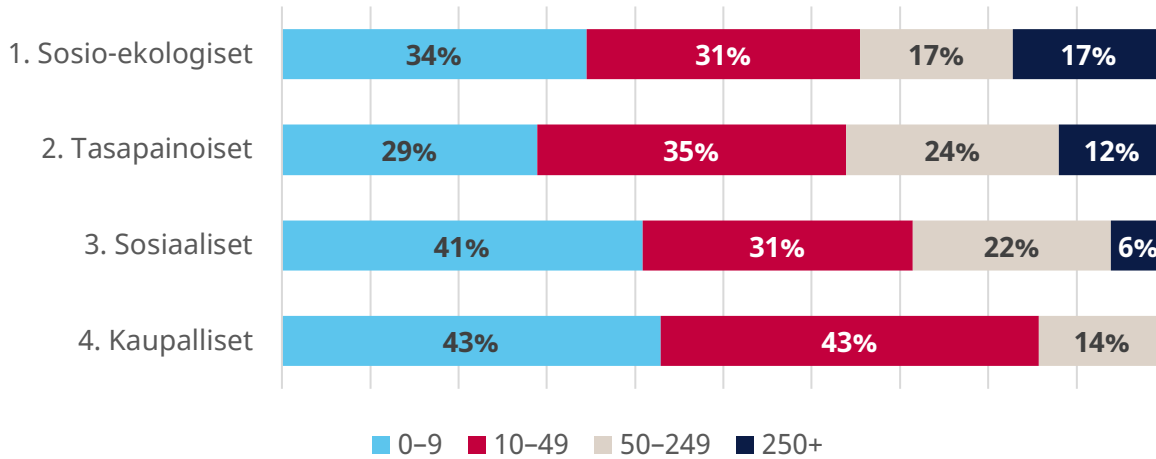
### Omistajuuspohja (mitkä tahot ovat omistajien joukossa, monivalinta)



## Yrityksen koko tyypeittäin

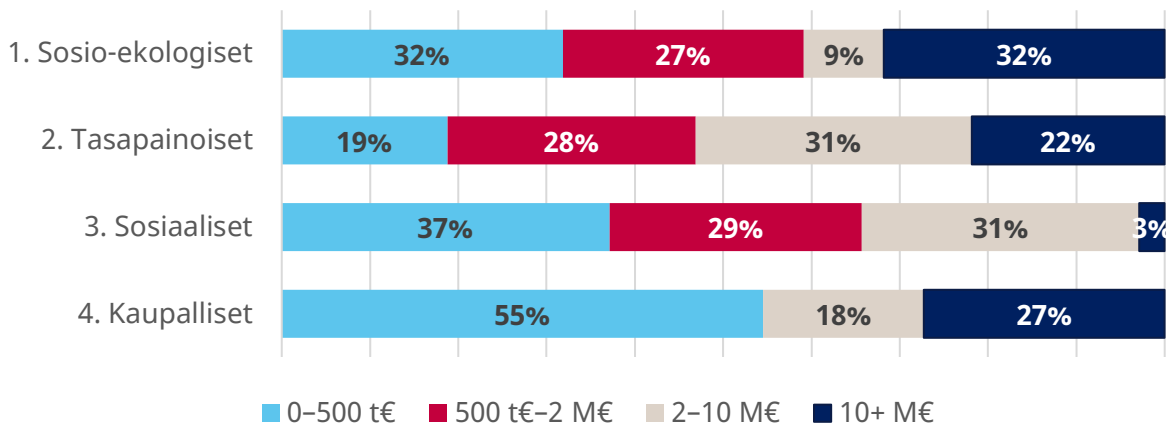
Yritystyytit eroavat kooltaan jonkin verran: eniten yli 250 työntekijän suuryrityksiä on sosio-ekologisten joukossa (17 %), kun taas kaupallisten ryhmässä on eniten (43 %) alle 10 työntekijän mikroyrityksiä.

### Työntekijöiden määrä (N=175)



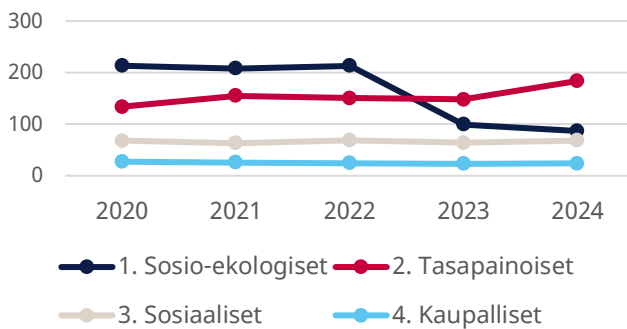
Kun yritysten kokojakaumia tarkastellaan vuosittaisen liikevaihdon osalta, huomiota kiinnittää kaupallisten ryhmän suuri vaihtelu. Pieniä, alle 0.5 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä on ryhmässä 55 %, mutta toisaalta suuria yli 10 miljoonan liikevaihdolla operoivia on myös paljon (27 %) verrattuna muihin yritystyyppeihin.

### Tulot (N=132)

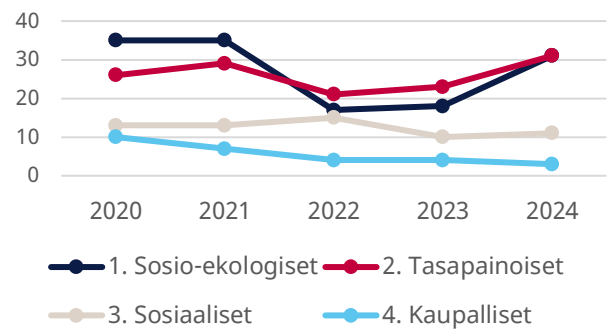


Kyselyyn yrityksensä nimen ilmoittaneiden organisaatioiden osalta kyselyvastaukset yhdistettiin Orbis-tietokannasta saatuihin tilinpäätöstietoihin vuosilta 2020–2024. Kuvioissa on esitetty sekä työntekijämäärän että liikevaihdon kehitystä pandemian jälkeisinä vuosina. Koska ryhmien sisällä on runsaasti vaihtelua, oikeanpuoleisissa kuvioissa esitetyt mediaaniarvot antavat kenties havainnollisemman kuvan ryhmien välisistä kehityseroista kuin vasemmanpuoleisten kuvioiden keskiarvot. Työntekijämäärien osalta kasvua ei juuri ole nähtävissä missään ryhmässä, joskin vuosien 2022 ja 2023 notkahduksen jälkeen sosio-ekologiset ja tasapainoiset näyttäisivät vuonna 2024 palanneen vuosien 2020 ja 2021 tasolle. Sosiaalisten ja kaupallisten kehitys on ollut huomattavan tasaista. Liikevaihdon kehityksen osalta neljän yritystyyppin väliset erot ovat vähäisempiä kuin työntekijämäärässä ja kasvua on tapahtunut kaikissa tyypeissä vuoden 2021 jälkeen.

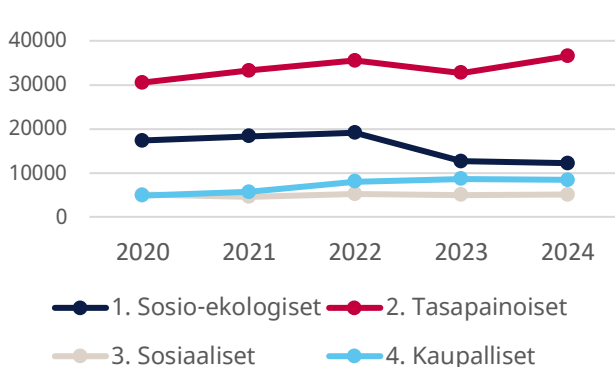
Keskimääräinen työntekijämäärä  
2020–2024 (N=165)



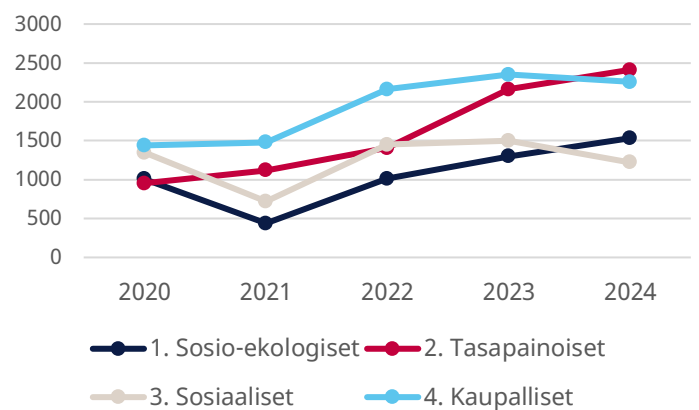
Työntekijämäärän mediaani  
2020–2024 (N=165)



Keskimääräinen liikevaihto (t€),  
2020–2024 (N=179)



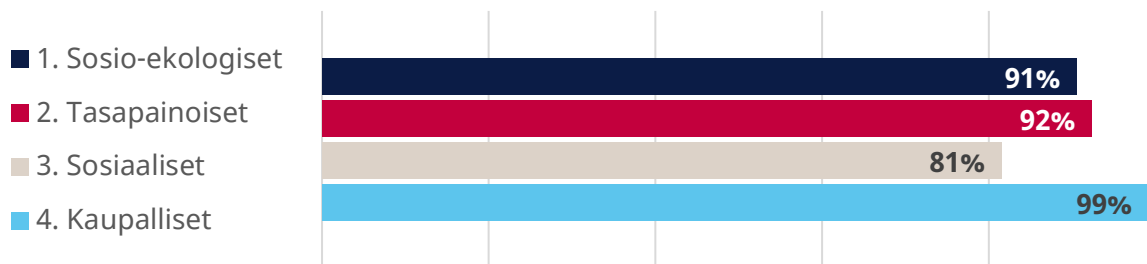
Liikevaihdon mediaani (t€),  
2020–2024 (N=179)



## Tulojen lähteet

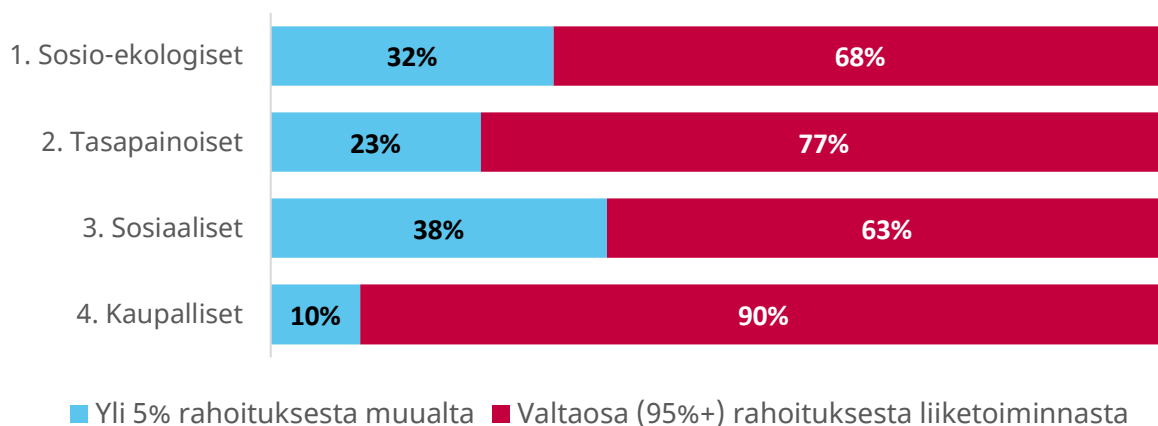
Kaikissa tyypeissä ylivoimaisesti tärkeimpänä tulonlähteenä on liiketoiminta, jopa sosiaalisten ryhmässä se muodostaa keskimäärin hieman yli 80 % organisaatioiden tuloista.

Liiketoiminnan osuus tuloista (keskiarvo, N=125)



Alla olevassa kuviossa on esitetty niiden yritysten osuus, joilla vähintään 95 % tuloista saadaan liiketoiminnasta: tällaisia on sosiaalisten ryhmässä lähes kaksi kolmesta ja kaupallisten ryhmässä yhdeksän kymmenestä yrityksestä.

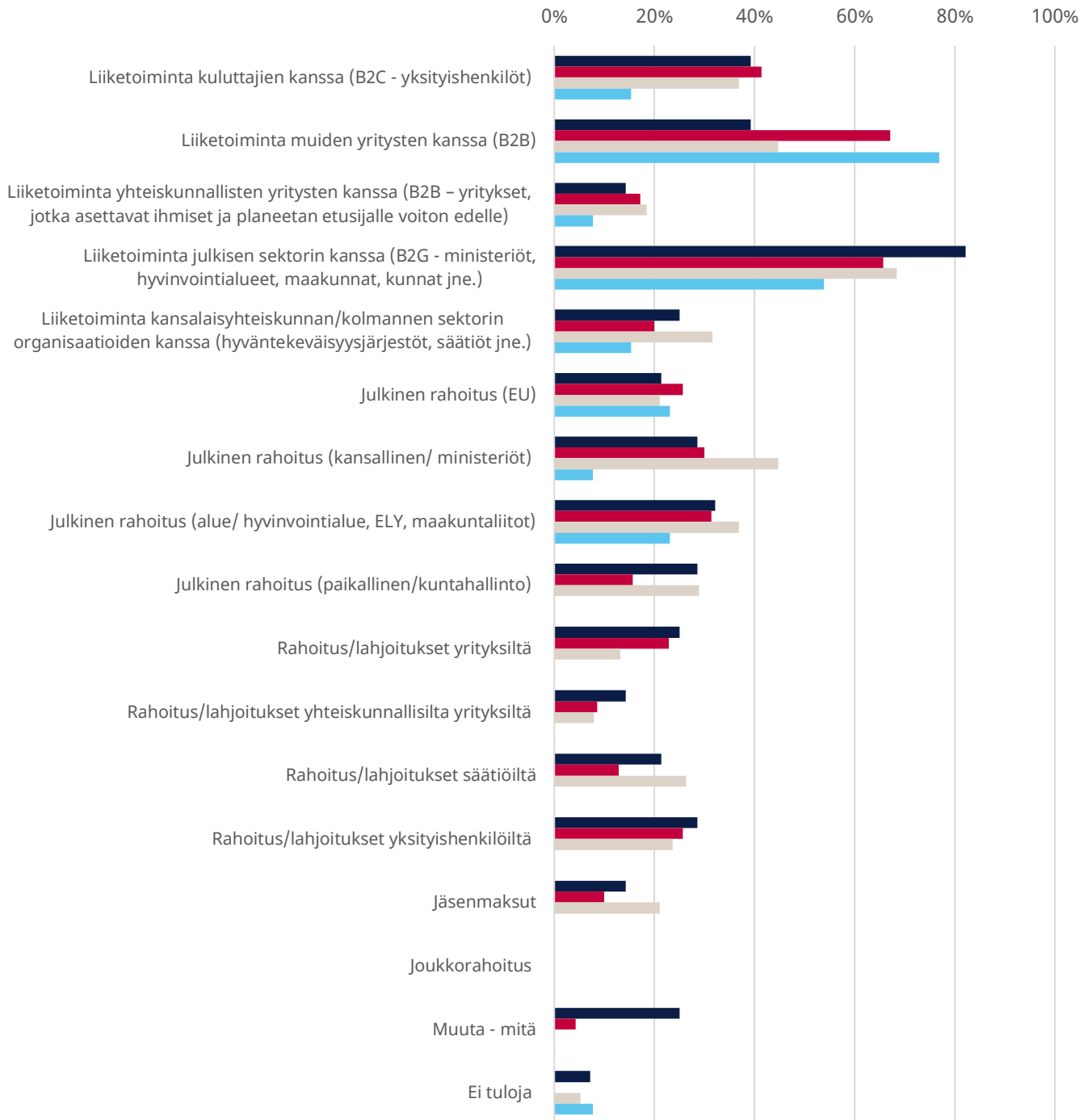
Rahoituksen lähde (N=125)



Vastanneet yritykset tekevät eniten liiketoimintaa julkisen sektorin ja muiden yritysten kanssa. Tyyppien välillä on kuitenkin selkeitä eroja: kaupalliset ovat muita enemmän keskittyneet B2B-liiketoimintaan ja vastaavasti muita vähemmän B2C- ja B2G-asiakkaisiin. Sosio-ekologiset ja sosiaaliset harjoittavat odotetusti liiketoimintaa julkisen sektorin kanssa muita enemmän.

Muista rahoituslähteistä julkiset ovat selvästi yksityisiä rahoittajia yleisempiä, ja kaupalliset yritykset ovat hyödyntäneet niitä selvästi muita tyyppiä vähemmän. EU-rahoitusta on hyödyntänyt noin viidennes yrityksistä tyypistä riippumatta, mutta sosiaaliset ovat onnistuneet muita paremmin kansallisen ja alueellisen julkisen rahoituksen saannissa.

## Tulonlähteet (N=149)

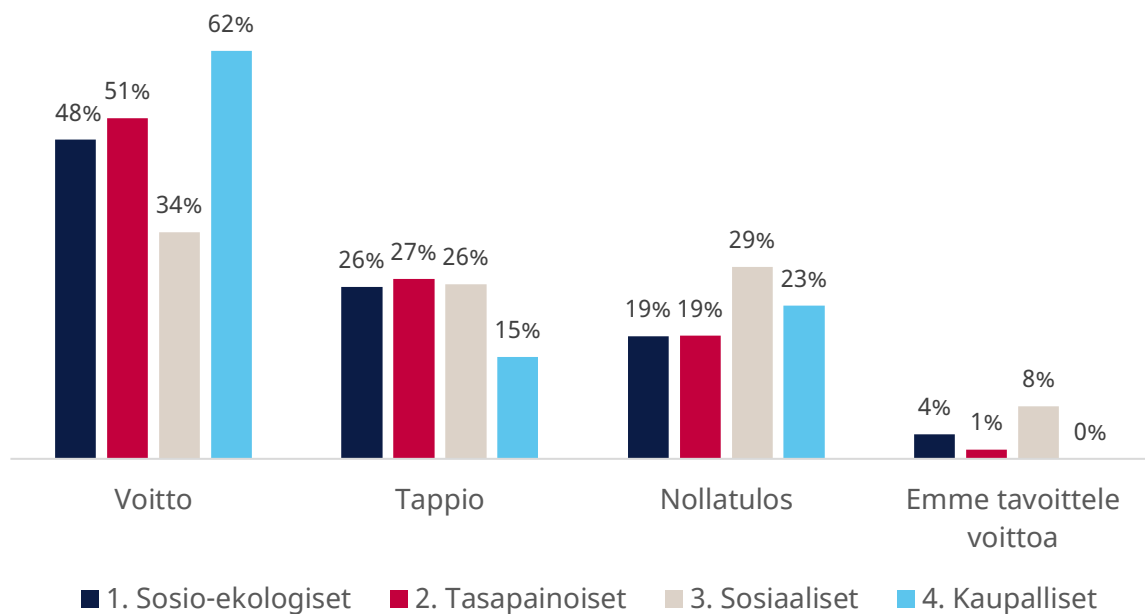


■ 1. Sosio-ekologiset ■ 2. Tasapainoiset ■ 3. Sosiaaliset ■ 4. Kaupalliset

## Voitto ja sen käyttö

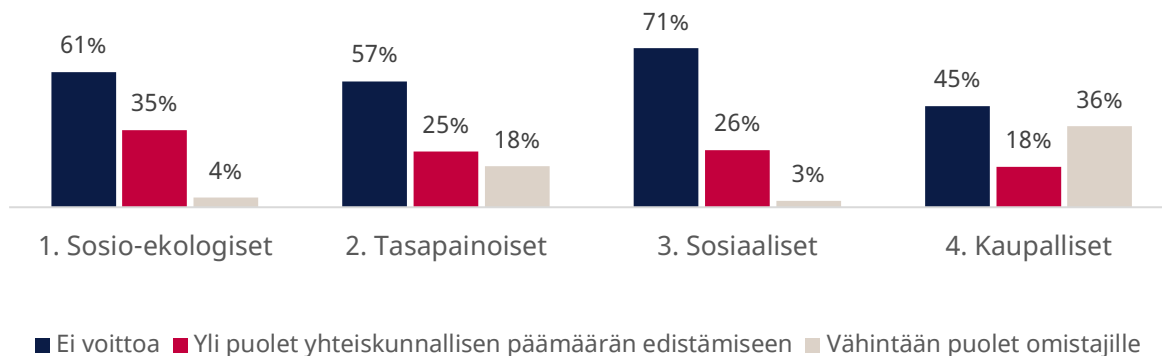
Liiketoiminta on tuottanut voittoa keskimäärin noin joka toisella yrityksellä, sosiaalisilla muita ryhmiä harvemmin ja kaupallisilla muita useammin.

Voiton tuottaminen (N=148; % vastaavan tyylin yrityksistä)



Sosio-ekologiset ja sosiaaliset ovat pääsääntöisesti sijoittaneet mahdollisista voittovaroistaan enimmän osan takaisin yritykseen ja sen yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen. Kaupallisista vastaavasti runsas kolmannes ja tasapainoisista lähes viidennes on jakanut suurimman osan voittovaroista omistajilleen.

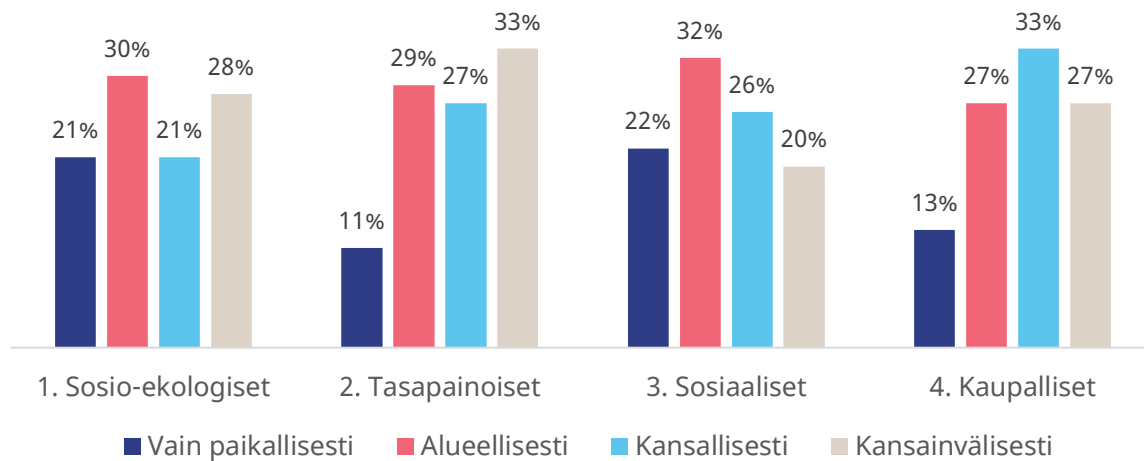
Voitonjako (N=129)



## Toiminta-alueet

Pelkästään paikallisesti toimivia yrityksistä on sosio-ekologisten ja sosiaalisten ryhmissä noin viidennes, kun taas tasapainoisista ja kaupallisista vain joka kymmenes on rajoittunut toimimaan ainoastaan kotipaikkakunnalla. Eniten kansainvälisillä markkinoilla toimivia ovat tasapainoiset, joista kolmannes on kansainvälisiä. Vastaavasti vähiten kansainvälisiä (20 %) löytyy sosiaalisten ryhmästä.

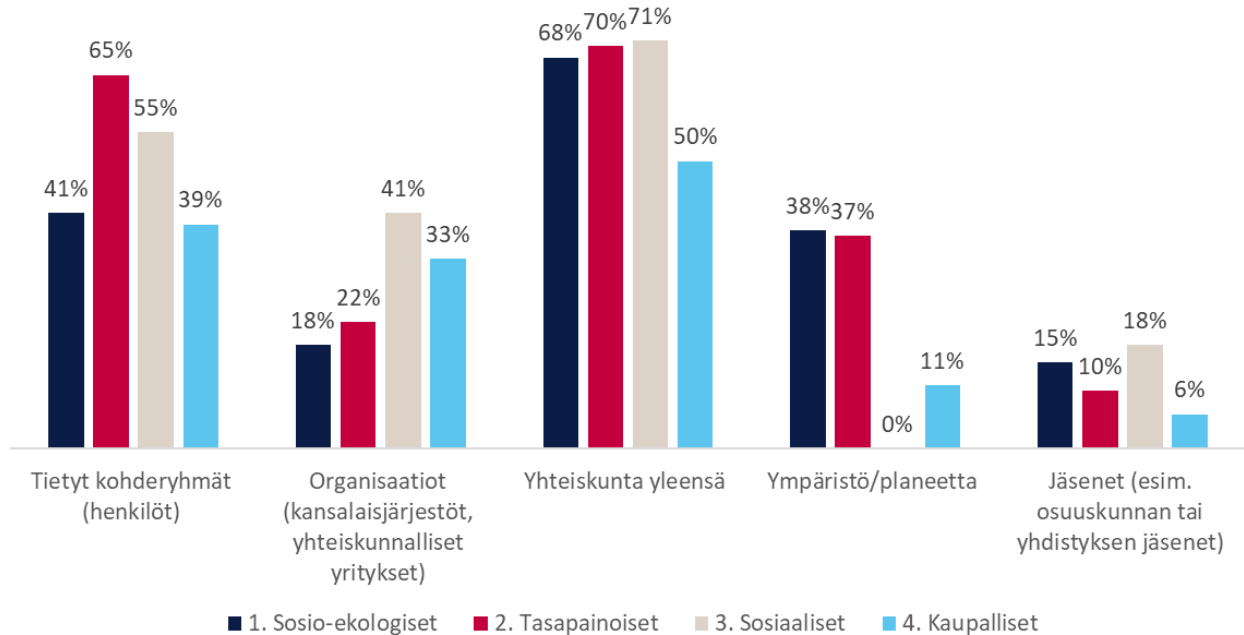
Toiminta-alueet (laajimman tason mukaan, N=190, % vastaavan tyypin yrityksistä)



## Vaikutukset, niiden mittaaminen ja tiedon hyödyntäminen

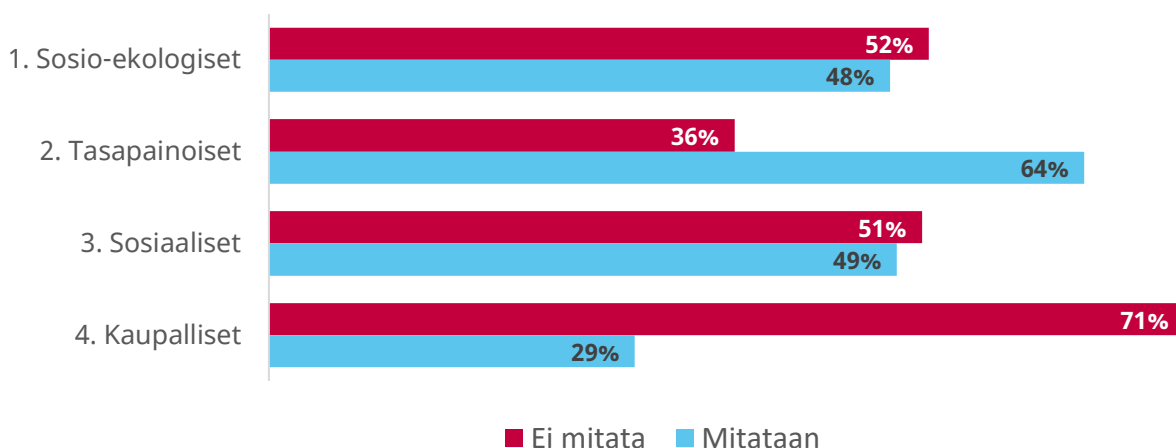
Yritysten tuottamien yhteiskunnallisten vaikutusten hyödynsaajista yleisin oli yhteiskunta yleensä, johon vastasi vaikuttavansa noin 70 % muista tyypeistä, paitsi kaupallisista vain puolet. Heikommassa asemassa oleville henkilökohderyhmille hyötyjä tuottaa 65 % tasapainoisista ja 55 % sosiaalisista yrityksistä. Sosiaalisten ryhmässä hyödynsaajina korostuivat myös järjestöt ja muut vastaavat organisaatiot, kun taas ympäristöhyötyjä tuottivat odotetusti eniten sosio-ekologiset ja tasapainoiset.

### Hyödynsaajat (N=211, % kyseisen tyyppin yrityksistä)



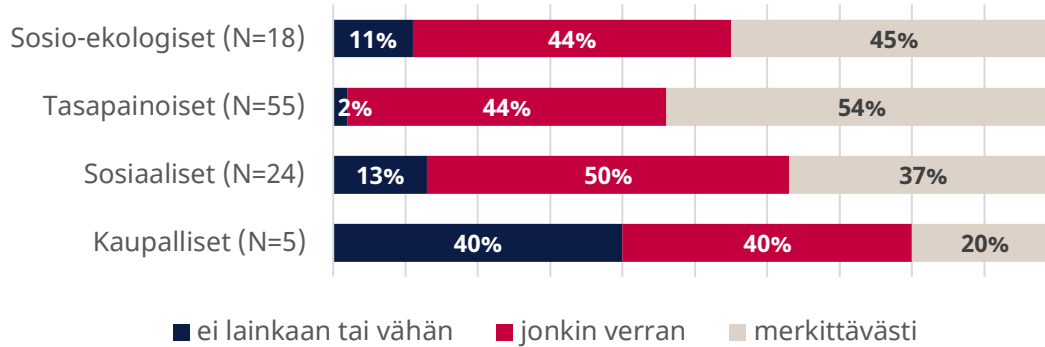
Sosiaalisten ja ympäristövaikutusten mittaamisessa aktiivisin ryhmä on tasapainoiset (64 %) ja vastaavasti kaupallisten ryhmässä vaikutuksia mittaa vain 29 % yrityksistä. Hieman yllättäen sosiaalisten ja sosio-ekologisten ryhmässä vaikutuksiaan mittaa vain vajaa puolet yrityksistä.

### Sosiaalisten ja ympäristövaikutusten mittaaminen (N=186)

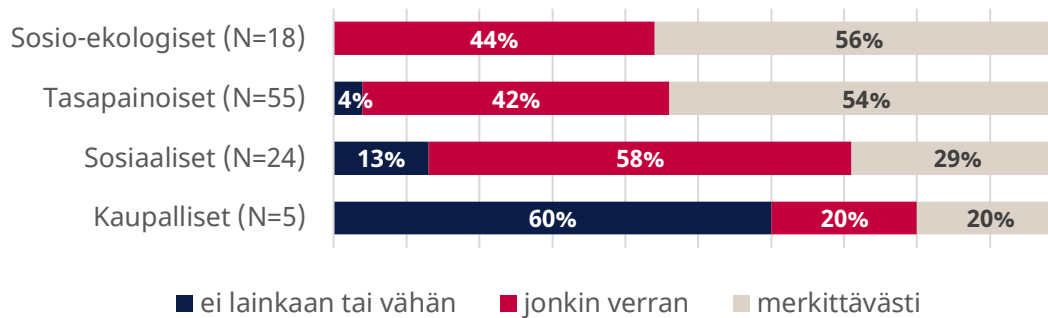


Vaikutustiedon hyödyntäminen painottuu kaikissa ryhmissä operatiiviseen tai strategiseen suunnitteluun kun taas päivittäisessä päätöksenteossa vaikutustiedon hyödyntäminen on vähäisempää.

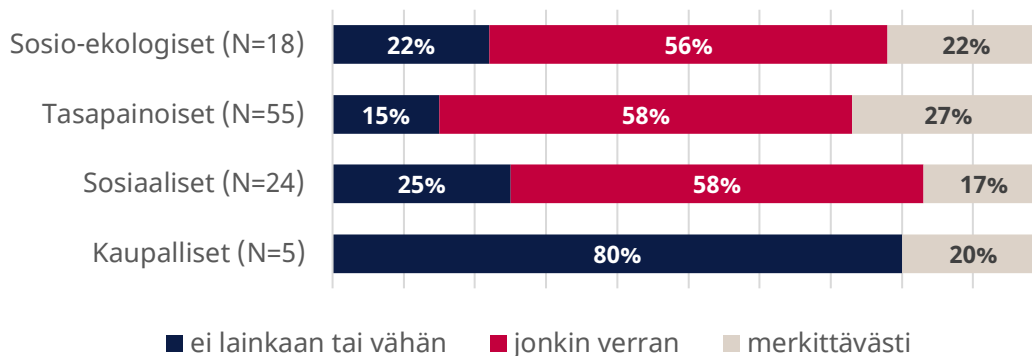
## Hyödyntäminen strategiseen suunnitteluun



## Hyödyntäminen operatiiviseen suunnitteluun



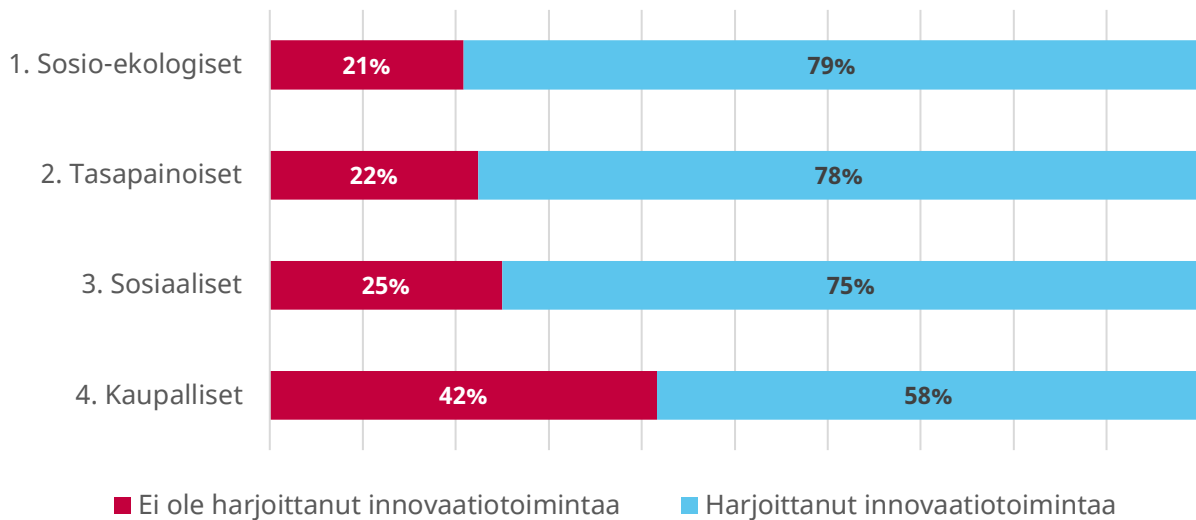
## Hyödyntäminen päivittäisissä päätöksissä



## Innovointi ja kasvu

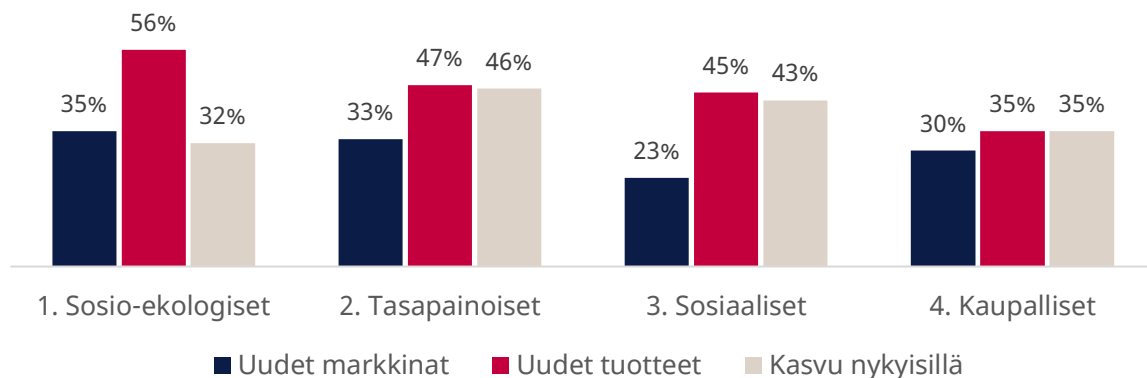
Kaupallisia lukuunottamatta kaikissa yritystyypeissä on harjoitettu innovaatiotoimintaa varsin aktiivisesti viime vuosina, sillä 75–79 % yrityksistä ilmoittaa kehittäneensä tai ottaneensa käyttöön innovaatioita. Kaupallisissa yrityksissä vastaava luku on 58 %.

### Innovaatiotoiminta edellisten 2 vuoden aikana (N=135)



Innovaatiotoiminnan erot tyypeittäin heijastuvat myös yritysten kasvustrategioihin, sillä uusien tuotteiden avulla kasvua tavoittelee noin puolet muista paitsi kaupallisten ryhmän yrityksistä. Sosio-ekologiset uskovat hieman muita vähemmän saavansa kasvua nykyisiltä markkinoilta, kun taas sosiaaliset pyrkivät muita ryhmiä vähemmän uusille markkinoille.

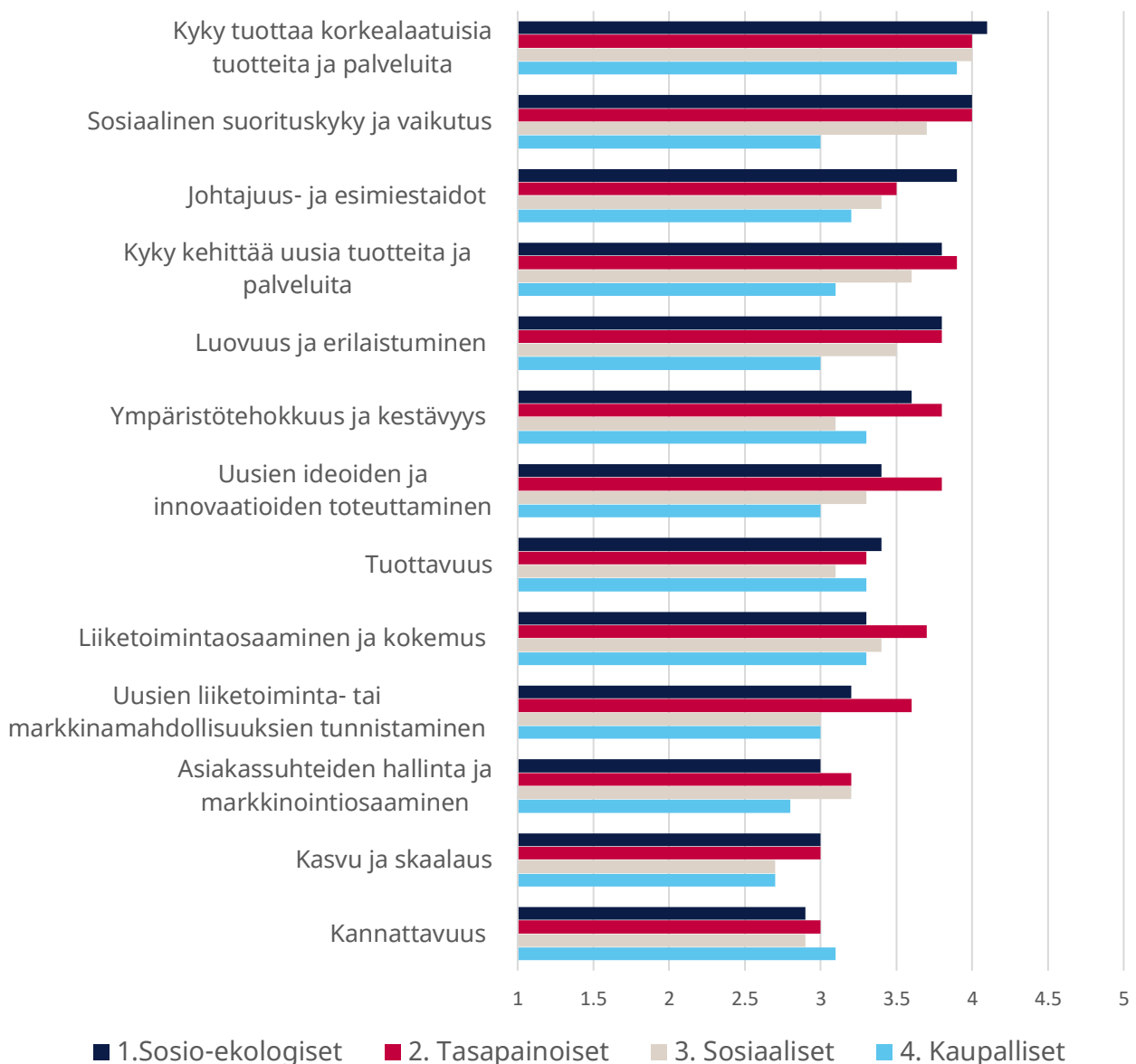
### Kasvustrategiat (N=213)



## Koetut vahvuudet ja heikkoudet suhteessa muihin

Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan onnistumistaan liiketoiminnan osa-alueilla verrattuna kilpailijoihin/vastaaviin organisaatioihin asteikolla 1=selvästi heikompi, 3=samanlainen, 5=selvästi parempi. Yleisesti ottaen eri osa-alueilla tasapainoiset katsoivat onnistuneensa jonkin verran paremmin kuin muut yritystyytit. Eri tyyppisiä verrattaessa suhteellisia vahvuuksina näyttäytyivät sosio-ekologisilla johtajuustaidot ja tuottavuus, tasapainoisilla innovatiivisuus, ympäristökestävyys ja liiketoimintaosaaminen, sosiaalisilla asiakassuhteiden hallinta ja kaupallisilla kannattavuus.

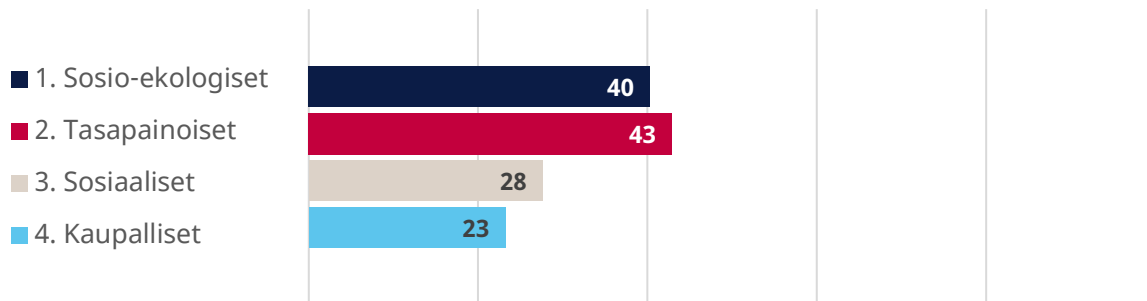
### Onnistuminen verrattuna vastaaviin organisaatioihin (N=118)



## Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ekosysteemi

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ekosysteemin vahvuutta Suomessa arvioitiin asteikolla 0–100 (erittäin heikko – erittäin vahva). Vastaajat pitivät ekosysteemia verrattain heikkona kautta linjan, mutta erityisen tyytymättömiä olivat kaupalliset ja sosiaaliset.

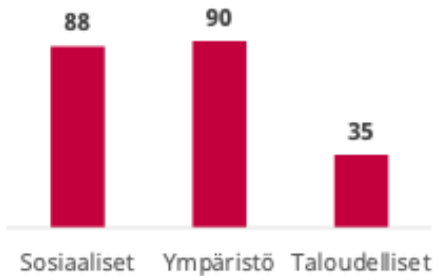
Arvioitu yhteiskunnallisen yrittäjyyden ekosysteemin vahvuus  
Suomessa (keskiarvo, N=76)



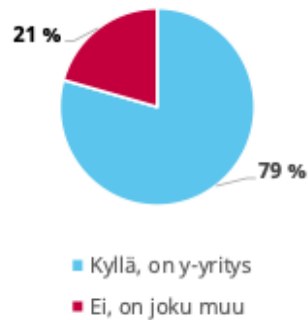
## Tyyppien profiilit tiivistetysti

### Sosio-ekologisten yritysten profiili

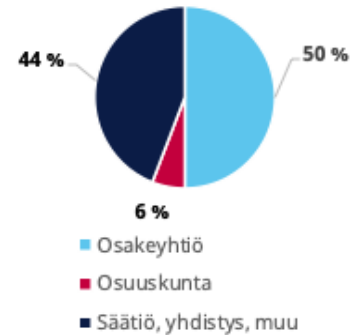
**Eri tavoitteiden  
merkitys päätöksenteossa**



**Kokevatko itsensä  
yhteiskunnalliseksi yritykseksi**



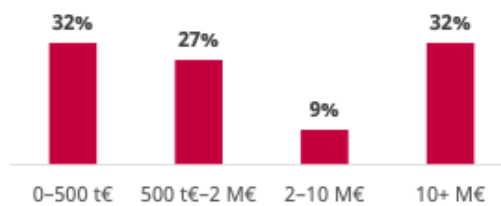
**Yhteisömuoto**



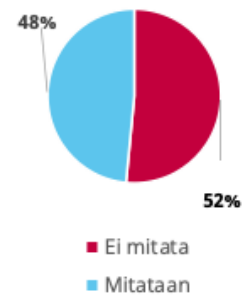
**Omistajapohja**



**Tulot**

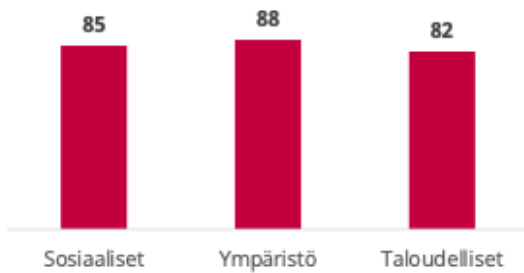


**Vaikutusten mittaaminen**

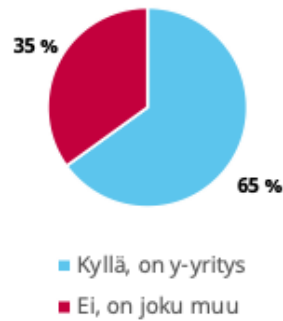


## Tasapainoisten yritysten profiili

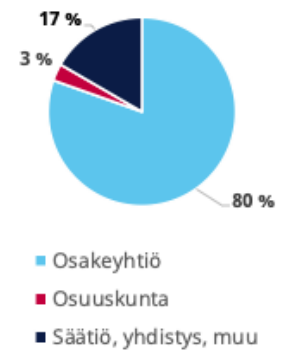
**Eri tavoitteiden  
merkitys päätöksenteossa**



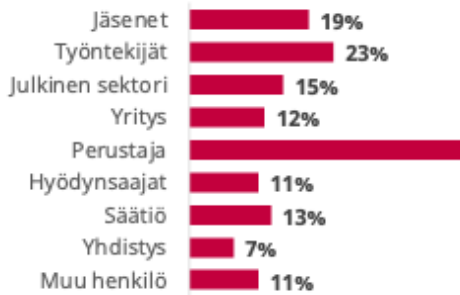
**Kokevatko itsensä  
yhteiskunnalliseksi yritykseksi**



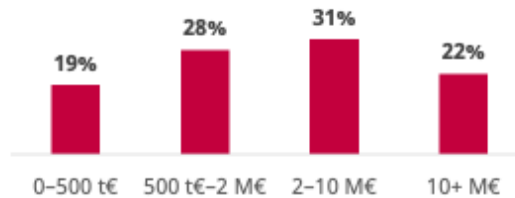
**Yhteisömuoto**



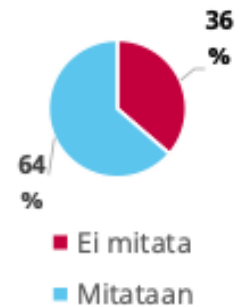
**Omistajapohja**



**Tulot**

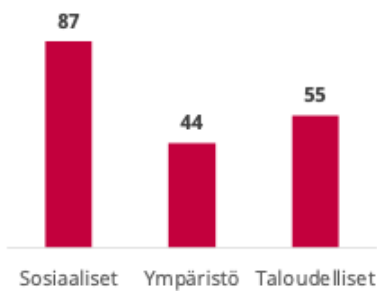


**Vaikutusten mittaaminen**

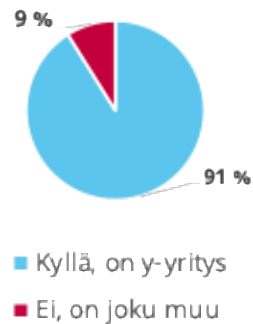


## Sosiaalisten yritysten profiili

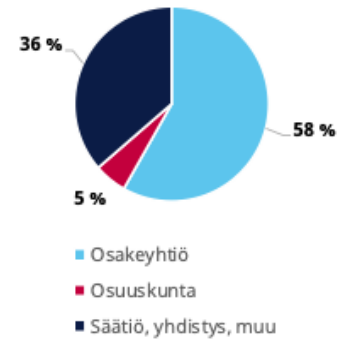
**Eri tavoitteiden  
merkitys päätöksenteossa**



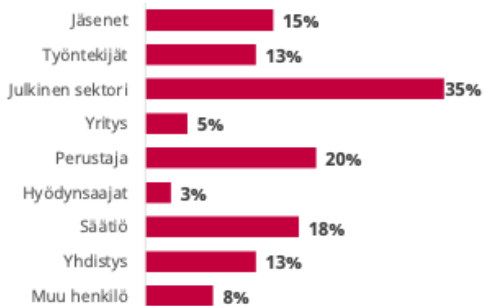
**Kokevatko itsensä  
yhteiskunnalliseksi yritykseksi**



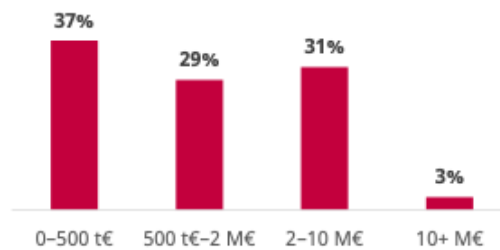
**Yhteisömuoto**



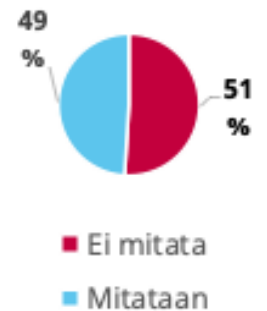
**Omistajapohja**



**Tulot**

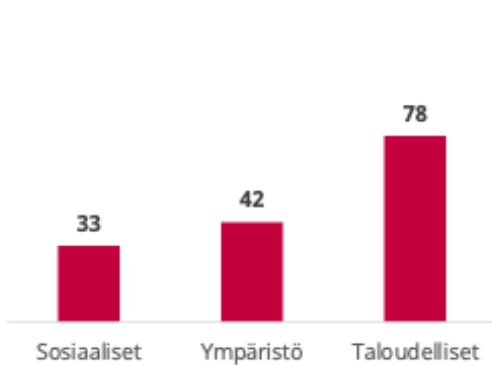


**Vaikutusten mittaaminen**

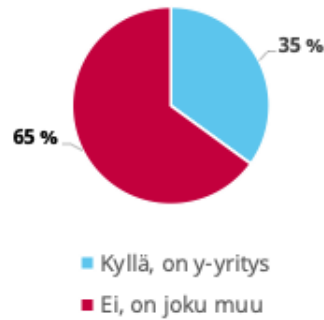


## Kaupallisten yritysten profiili

Eri tavoitteiden  
merkitys päätöksenteossa



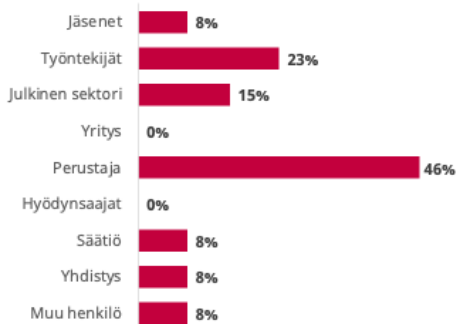
Kokevatko itsensä  
yhteiskunnalliseksi yritykseksi



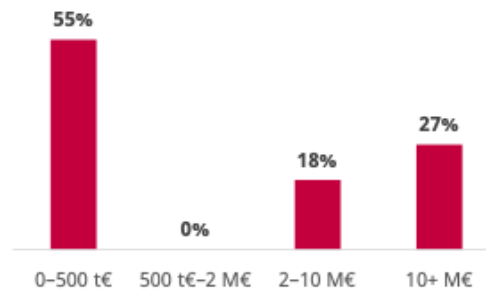
Yhteisömuoto



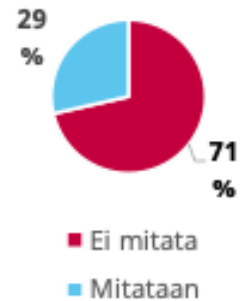
Omistajapohja



Tulot



Vaikutusten mittaaminen



## Lähdeluettelo

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.

<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4).

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Dorobat, C. E., McCaffrey, M., & Topan, M. V. (2024). Exploring the microfoundations of hybridity: a judgment-based approach. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106406.

Kotiranta, A., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2026). SME Growth in Crisis: How Different Hybrid Structures Respond to Innovation Funding. *Small Business Economics*, forthcoming

Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.

<https://doi.org/10.1177/0170840615580007>

Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 301–305.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). A Framework for Exploring the Degree of Hybridity in Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 491–512.

<https://doi.org/10.5465/amp.2018.0013>

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.

<https://doi.org/10.5840/beq201323327>