



*Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi (toim.)*

YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN MONET KASVOT  
FinSERN:in 14.11.2013 järjestämän yhteiskunnallisten  
yriytysten tutkimuskonferenssin julkaisu

*Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi (toim.)*

## YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN MONET KASVOT

**FinSERN:in 14.11.2013 järjestämän yhteiskunnallisten  
yritysten tutkimuskonferenssin julkaisu**

**finSERN**

**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2015**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA

C Katsauksia ja aineistoja 42

[C Reviews and materials 42]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-253-0 (nid)

ISBN 978-952-493-254-7 (pdf)

ISSN 1455-9935

Juvenes Print Oy Tampere 2015

## TIIVISTELMÄ

**Kostilainen Harri &  
Pättiniemi Pekka (toim.)**

**Yhteiskunnallisen yritystoiminnan  
monet kasvot. FinSERN:in 14.11.2013  
järjestämän yhteiskunnallisten yritysten  
tutkimuskonferenssin julkaisu**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2015

158 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 42

ISBN

ISSN

978-952-493-253-0 (nid)

1455-9935

978-952-493-254-7 (pdf)

Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan institutionaalisia rakenteita on kehitetty suhteellisen nopeasti, usein kansainvälisten esimerkkien innoittamana. Institutionaalisten rakenteiden hyödyntäminen on ollut kuitenkin vähäistä. Kehitystä on jarruttanut kansallisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan vision ja strategian puuttuminen. Toisena ja tähän liittyvänä tekijänä on yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämistoiminnan lyhytjänteisyys, pirstaleisuus ja liiallinen riippuvaisuus (ESR)-projektirahoituksesta. Kolmantena esteenä yhteiskunnallisen yritystoiminnan läpimurrolle on se, ettei säätely-ympäristö ota huomioon riittävästi liiketoimintamallin erityispiirteitä.

Tämä artikkelikokoelma perustuu FinSERN:in 14.11.2013 järjestämän yhteiskunnallisten yritysten tutkimuskonferenssin esitelmiin. Konferenssissa pidettiin yhteensä 15 yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen liittyvää esitelmää, joista kahdeksan päättyi tähän julkaisuun. Esitykset olivat yliopistojen ja korkeakoulujen jatko-opintoihin tai lopputöihin liittyviä tutkimuksia sekä eri kehittämishankkeissa syntyneiden käytäntöjen ja kokemusten raportointia. Työskentelyssä yhdistyivät akateemisuus, tutkimuksellisuus, hyödyllisyys ja käytännönläheisyys.

Suomen toinen yhteiskunnallisten yritysten tutkimuskonferenssin järjesti Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry, FinSERN. Se muodostaa tutkimusyhteisön, jossa samasta aiheesta kiinnostuneet tutkijat ja tutkimustiedon hyödyntäjät kokoontuvat yhteen vaihtamaan aktiivisesti tietoa. FinSERN innostaa ja motivoi tutkijoita ja opinnäytetyöntekijöitä aiheen pariin, ja se on kansainvälisesti verkostoitunut. Verkosto avaa jäsenilleen ovia maailman korkeakouluihin ja yliopistoihin sekä kartoittaa rahoitusmahdollisuuksia ja julkaisukanavia tutkijoille.

**Asiasanat:** Yhteiskunnallinen yritys, yhteiskunnalliset yritykset, sosiaalinen arvo, sosiaalinen innovaatio, FinSERN

**Teemat:** Hyvinvointi ja terveys, Kansalaisyhteiskunta

**Julkaistu:** Painettuna ja Open Access -verkkójulkaisuna

## SUMMARY

**Kostilainen Harri &  
Pättiniemi Pekka (eds.)**

**The Many Faces of Social Enterprise  
Published for the Research Conference  
on Social Enterprise, arranged by FinSERN  
on 14 November 2013**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2015

158 p.

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 42  
[Publications of Diaconia University of  
Applied Sciences  
C Reviews and materials 42)]

ISBN

ISSN

978-952-493-253-0 (print)

1455-9935

978-952-493-254-7 (pdf)

In Finland, the institutional structures for social enterprise have developed relatively quickly, often inspired by international examples. However, these institutional structures have been used but little. Their development has been obstructed by the lack of national-level vision and strategy for social enterprise. The second, related factor has been the short time span of social enterprise development actions, the fragmented nature of that work, and its excessive dependency on (ESF) project funding. The third obstacle that hinders the breakthrough of social enterprises is the fact that the regulatory atmosphere does not sufficiently note the special features of this business model.

This set of articles is based on the presentations given on 14 November 2013 in the Research Conference on Social Enterprise, organised by FinSERN. A total of 15 presentations were given in that conference concerning the study of social entrepreneurship, and eight of them are included in this publication. The presentations related to third cycle studies or theses at universities and other higher education institutions; they also included re-

ports of experiences and practices established in various development projects. The way of working at the conference combined academic aspects and a research mode to a use-oriented, practical approach.

The second Research Conference on Social Enterprise held in Finland was arranged by the Finnish Network on Social Enterprise, FinSERN. FinSERN forms a research community in which researchers and beneficiaries of research data, all interested in the same field, get together and actively exchange information. FinSERN networks internationally and inspires and motivates researchers and thesis writers to work in the area. The network opens doors for its members to enter international universities and other institutions of higher education, and maps funding opportunities as well as publication channels for researchers.

**Keywords:** Social enterprise, Social enterprises, Social Value, Social Innovation, FinSERN

**Themes:** Welfare and health, Civic Society

**Published** Printed and Open Access

# SISÄLLYS

JOHDANTO.....	9
<i>Pekka Pättiniemi &amp; Harri Kostilainen</i> 1 YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN MONET KASVOT.....	13
<i>Harri Kostilainen &amp; Saija Tykkyläinen</i> 2 THE CHARACTERISTICS OF FINNISH SOCIAL ENTERPRISE.....	21
<i>Virpi Koskela, Tuija Oikarinen &amp; Helinä Melkas</i> 3 CREATING SOCIAL INNOVATION: APPROACHES TO COMMUNITY DEVELOPMENT IN A SOCIAL ENTERPRISE.....	45
<i>Jari Karjalainen, Saira Hyytiäinen &amp; Harri Kostilainen</i> 4 TAVOITTEENA TASAPAINOINEN KEHITYS: YHTEIS- KUNNALLISET YRITYKSET JA LIIKETOIMINNAN KASVU.....	63
<i>Hanna Moilanen</i> 5 YHTEISKUNNALLISTEN MARKKINOIDEN LUOMINEN MAASEUDULLE.....	83
<i>Sari Vilminko</i> 6 VISIBILITY FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AT OULU REGION.....	101
<i>Jari Karjalainen</i> 7 PALVELUJA TUOTTAVAT YHDISTYKSET, YRITYSTOIMINTA JA KASVU.....	111
<i>Harri Kostilainen &amp; Pekka Pättiniemi</i> 8 MANAGEMENT ORIENTATIONS AND MISSION DRIFT IN FINNISH WORK INTEGRATION SOCIAL ENTERPRISES....	123



*Merie Joseph Kannampuzha*

9 CO-CREATION OF ENTERPRISE FOR PROBLEMS  
WORTH SOLVING.....139

## JOHDANTO

Tämä artikkelikokoelma perustuu FinSERN:in 14.11.2013 järjestämän yhteiskunnallisten yritysten tutkimuskonferenssin esitelmiin. Konferenssissa pidettiin yhteensä 15 yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen liittyvää esitelmää, joista kahdeksan päätyi tähän julkaisuun. Esitykset olivat yliopistojen ja korkeakoulujen jatko-opintoihin tai lopputöihin liittyviä tutkimuksia sekä eri kehittämishankkeissa syntyneiden käytäntöjen ja kokemusten raportointia. Työskentelyssä yhdistyivät akateemisuus, tutkimuksellisuus, hyödyllisyys ja käytännönläheisyys.

Johdantoluvun jälkeisessä ensimmäisessä artikkelissa Harri Kostilainen & Saira Tykkyläinen etsivät suomalaisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteitä ja arvонуonnin mekanismeja. Toisessa artikkelissa Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijat Virpi Koskela, Tuija Oikarinen ja Helinä Melkas raportoivat saamistaan tuloksista sosiaalisten innovaatioiden kehittymisestä yhteisöllisessä prosessissa. Kolmannessa artikkelissa Jari Karjalainen, Saira Hyytiäinen ja Harri Kostilainen selvittävät erilaisten yhteiskunnallisten yritysten kasvuun liittyviä edellytyksiä ja haasteita. Neljännessä kirjan artikkelissa Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkija Hanna Moilanen etsii edellytyksiä, joilla yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi mahdollistaa maaseudun lähipalvelut. Kuudennessa artikkelissa Sari Vilminko Diakonia-ammattikorkeakoulusta kuvaa julkaisun kuudennessa artikkelissa Oulun seudun yhteiskunnallisen yritystoiminnan ekosysteemiä ja kehittämistyötä liiketoimintamallin näkyvyyden edistämiseksi. Seitsemännessä artikkelissa Jari Karjalainen Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskustasta tarkastelee yhdistyskentän näkemyksiä yritystoimintaan, palvelutuotantoon ja sen kasvuun. Kahdeksannessa artikkelissa Harri Kostilainen

ja Pekka Pättiniemi tutkivat työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten johtamisorientaatioiden merkitystä yritysten menestymiselle ja sosiaalisessa päämäärässä pysymiselle. Julkaisun viimeisessä artikkelissa Merie Joseph Kannampuzha Jyväskylän yliopistosta vie yhteiskunnallisen yritystoiminnan tarkastelun kehittyviin talouksiin. Hän käsittelee artikkelin tapauskuvauksessa intialaisen maaseudun yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja sen merkitystä yhteisöjen sosioekonomiselle vahvistumiselle.

Konferenssin kansainvälinen vieras Associate Professor Josephine Barraket Queensland University of Technologystä esitteli alustuksessaan<sup>1</sup> viisi yhteiskunnallisen yritystoiminnan diskurssia, joita ovat: 1) ”kolmannen tien” eli julkisen sektorin palvelujen uudistamisen diskurssi, 2) pirullisten ongelmien ja sosiaalisten innovaatioiden diskurssi, 3) uusifilantropia ja taloudellisen liberalismien edistämisen diskurssi, 4) kommunitarismien ja yhteisöjen omavaraisuuden diskurssi sekä 5) osuustoiminnallisuus ja yhteisöjen oma-apu -diskurssi. Hänen mukaansa eri puolilla maailmaa on vaihtelua siinä, mikä diskurssi on milloinkin vallitseva tulkinta yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta. Tulkinnat kamppailevat keskenään ja esiintyvät usein rinnakkain. Eri diskurssit vaikuttavat yhteiskunnallisen yritystoiminnan luonteeseen, tarkoitukseen, toimintaan ja siihen, millaisia vaikutuksia niillä on yhteiskunnassa. Vallitsevilla tulkinnoilla on merkitystä siihen, miten yhteiskunnallista yritystoimintaa edistetään, resursoidaan ja säädellään.

Jo Barrakettin esitelmää kommentoi ja reflektoi suomalaiseen tutkimuksen kenttään professori Kaisu Puumalainen Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta.

Esitykset, jotka konferenssissa pidettiin, mutta jotka eivät ole mukana tässä julkaisussa, ovat:

- Pellervo-Seuran toimitusjohtajan FL Sami Karhun esitys *Osuuskunnat yhteiskunnallisina yrityksinä*.
- Annapura Oy:n toimitusjohtajan Ari-Pekka Saarelan puhe *Yleishyödyllisten yhteisöjen yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta*.
- HoviKoti Oy:n toimitusjohtaja Jussi Peltosen kertomus siitä, miksi HoviKoti ryhtyi yhteiskunnalliseksi yritykseksi.
- Terveysten ja hyvinvoinninlaitokselta kehittämispäällikkö Ville Grönbergin katsaus sosiaalisten yritysten tilasta ja tulevaisuudesta.

1 Jo Barrakettin esityksen voi katsoa kokonaisuudessaan osoitteessa <http://vimeo.com/80248318>

- FinSERNin puheenjohtaja FT Pekka Pättiniemen visio yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimuksen tilasta Suomessa vuonna 2020.
- Aalto-yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston tohtoriopiskelijoiden Eeva Houtbeckersin ja Harri Kostilaisen esitys yhteiskunnallisten yritysten kentästä.
- Tohtoriopiskelija Marja-Leena Ruostesaaren ja KTT Eliisa Trobergin esitys *Responsibility of companies for young people from the Corporate Social Responsibility point of view*.
- PosiVire Oy:n tohtoriopiskelija Sirpa Eklundin ja KT Kari Viinisalon puhe tuetusta oppisopimuskoulutuksen mallista.
- Helsingin yliopistoston HuK Aleksi Heikolan esitelmä huumorijaksojen piirteistä ja niiden merkityksistä opintopiirikeskusteluissa.
- Turun yliopiston tohtoriopiskelija Juha Klemelän esitys sosiaalisen yritystoiminnan kelpoisuuskokeesta. Klemelän Yhteiskuntapolitiikkalehdessä<sup>2</sup> jo julkaistussa artikkelissa kartoitetaan ja paikallistetaan sosiaalisten yritysten ongelmien ja ristiriitojen kenttää sosiologi Talcott Parsonsin perinteisen AGIL-mallin avulla. Tehdyn analyysin tulokset osoittavat sosiaalisten yritysten toimintaa hankaloittavien ongelmien olevan monitasoisia.

FinSERN 2 -konferenssi osoitti edelleen, että kiinnostus yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen on olemassa ja laajentumassa. Esitellyt tutkimukset ja tutkimusaihiot olivat monipuolisia, kuten itse yhteiskunnallinen yritystoimintakin. Kohdetta lähestyttiin monista eri näkökulmista ja monin menetelmin. Haluamme välittää erityiset kiitokset professori Jo Baraketille hänen panoksestaan seminaarin onnistumiselle.

*Helsingissä 7.5.2015*

*Puheenjohtaja FT Pekka Pättiniemi, FinSERN*

*Toiminnanjohtaja VTM Harri Kostilainen, FinSERN*

<sup>2</sup> Klemelä 2014 Sosiaalinen yritystoiminta kelpoisuuskokeessa. Yhteiskuntapolitiikka 79 (2014):2, 208–216.



## **1 YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN MONET KASVOT**

**Y**hteiskunnallisten yritysten tutkimus on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosien aikana (esim. Defourny et.al 2014; Phan et.al 2014; ICSEM). Kiinnostus yhteiskunnallisista yrityksistä kohtaan on levinnyt yhteiskuntatieteistä talous- ja kauppatieteisiin. Nykyään lähes kaikissa itseään kunnioittavissa korkeakouluissa on yhteiskunnalliseen yritystoimintaan keskittyvää tutkimusta sekä kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Erilaisia tutkimusyksiköitä, tohtorikouluja, maisteriohjelmiä sekä johdon täydennyskoulutusta on useissa kansainvälisissä korkeakouluissa. Trendi näyttää saavuttavan myös Suomen.

Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan institutionaalisia rakenteita on kehitetty suhteellisen nopeasti, usein kansainvälisten esimerkkien innoittamana. Institutionaalisten rakenteiden hyödyntäminen on ollut kuitenkin vähäistä. Kehitystä on jarruttanut kansallisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan vision ja strategian puuttuminen. Toisena ja tähän liittyvänä tekijänä on yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämistoiminnan lyhytjänteisyys, pirstaleisuus ja liiallinen riippuvaisuus (ESR)-projektirahoituksesta. Kolmantena esteenä yhteiskunnallisen yritystoiminnan läpimurrolle on se, ettei sääätely-ympäristö ota huomioon riittävästi liiketoimintamallin erityispiirteitä.

Kataisen ja Stubbin hallituskaudella ei yhteiskunnallista yritystoimintaa huomioitu hallitusohjelmassa. Suomalaisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan asemaan vaikuttaa se, miten liiketoimintamalli huomioidaan seuraavissa hallituksissa. Ilman selkeää kansallista tahtotilaa on vaikea nähdä, miten

yhteiskunnallinen yritystoiminta voisi kehittyä ja löytää paikkansa suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa.

Yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö Arvo ry<sup>3</sup> lanseerattiin syksyllä 2014 ajamaan liiketoimintamallin etuja suomalaisessa yhteiskunnassa. Toimintasuunnitelmansa mukaan Arvo ajaa yhteiskunnallisten ja arvolähtöisten yritysten tunnettuuden ja arvostuksen lisääntymistä sekä tukee yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan menestystä. Nähtäväksi jää onko Arvo-liitto Suomesta puuttunut tekijä, joka vie yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnetuksi ja hyväksi osaksi suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa.

Suomessa EU:n rakennerahastot, erityisesti Euroopan sosiaalirahasto (ESR), ovat olleet vuodesta 1995 alkaen merkittävin kanava rahoittaa ja kokeilla erilaisia yhteiskunnallisen yritystoiminnan muotoja (Kostilainen & Pättiniemi 2013, 40–44). Suomalaisen yhteiskunnan tarpeista ja Euroopan sosiaalirahastojen painopisteistä johtuen yhteiskunnallisten yritysten perustaminen ja toiminta ovat olleet vaikeammin työllistyvien työhön integrointiin painottuneita. Sosiaaliset yritykset eivät ole kokeilussa löytäneet selkeää paikkaansa suomalaisessa elinkeino- ja työllisyyspolitiikassa. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä sosiaalisten yritysten rekisterissä on vielä 89 sosiaalista yritystä, kun niitä enimmillään vuonna 2009 oli 212. (Kostilainen & Karjalainen 2013, 64; Sosiaalisten yritysten rekisteri 31.10.2014).

Myöskään muut työelämään integroivat toimintamallit, kuten työttömiensä omaan aktiivisuuteen perustuvat työosuuskunnat, työpankkikokeilu ja Paltamo-malli eivät ole tehneet läpimurtoa elinkeino- ja työllisyyspolitiikassa (Moilanen, 2010; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011; Kokko et al 2013).

Työelämään integroinnin ohella yhteiskunnallisia yrityksiä löytyy Euroopassa erityisesti sosiaali- ja terveystaloudesta (European Commission 2014). Moni Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneista 59 organisaatiosta on eurooppalaiseen tapaan sosiaali- ja terveystalouden yksityisiä toimijoita. Kuten muitakin yhteiskunnallisen yritystoiminnan liiketoimintamalliin liittyviä suomalaisia aloitteita, on Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä kehitetty projektirahoituksella. Kolme vuotta ei ole riittänyt merkin vakiintumiseen eikä laajempaan tunnettavuuteen. Merkin lanseerausvuonna 2012 tunnuksen saivat 30 yritystä, vuonna 2013 käyttöoikeus myönnettiin 14 ja vuonna 2014 uusia merkki-

3 [www.arvoliiitto.fi](http://www.arvoliiitto.fi)

yrityksiä tuli 15<sup>4</sup>. Aiemmissä tutkimuksissa tunnistettu yhteiskunnallisten yritysten potentiaali on Suomessa noin 5 000 yritystä (Kostilainen & Pättiniemi 2013, 44). Epävarmuus merkin tulevaisuudesta voi ainakin osittain selittää laimean kiinnostuksen hakea liiketoimintamallin erityispiirteet tunnistavaa laatu-merkkiä.

Kannattava liiketoiminta takaa yhteiskunnallisen yritystoiminnan elinvoimaisuuden. Nykyisin yritykset eivät ole enää riippuvaisia erilaisista tuki- ja avustustyyppisistä rahoituksista. Yhteiskunnallista yritystoimintaa edistäisi merkittävästi julkisten hankintojen kehittäminen siten, että hankintaprosessissa huomioitaisiin aina sosiaaliset kriteerit, kuten hankintojen välilliset työllisyys-, ympäristö- ja hyvinvointivaikutukset. Euroopan komissio on kehittänyt julkisten hankintojen säätelyä siten, että sosiaalisia kriteerejä hyödynnettäisiin<sup>5</sup>. Toinen lupaava ilmiö on vaikuttavuusinvestoinnit. Niillä pyritään ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita uusien innovaatioiden ja yksityisen rahoituksen avulla. Vaikuttavuussijoittamisen tavoitteena on saada aikaan mitattavia sosiaalisia ja/tai ympäristöön liittyviä positiivisia vaikutuksia taloudellisen tuoton lisäksi. Suomessa Sitra on tutkinut ja ryhtynyt rakentamaan vaikuttavuussijoittamisen ekosysteemiä. Toimintamallin kokeilut ovat alkaneet myös Suomessa.<sup>6</sup>

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan konseptin kehittyminen Suomessa on perustunut pitkälti kansainvälisiin esimerkkeihin. Vaikutteita saatiin ensin Italian sosiaaliosuuskunnista ja myöhemmin Iso-Britanniasta (ks. Kostilainen & Pättiniemi 2013). Iso-Britanniassa yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittäminen on perustunut julkisen sektorin uudistamisprosessiin, jossa julkinen sektori vetäytyy lähes kaikista aiemmin itse tuottamistaan yhteiskunnallisista palveluista<sup>7</sup>. Kehitystä on tukenut yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvät kansallinen visio, strategia ja niitä tukevat ohjelmat<sup>8</sup>. Iso-Britanniassa osana tätä muutosta on kehittynyt myös vaikuttavuussijoittaminen, joka on yksi keino edistää julkisen ja yksityisen sektorien roolien muutosta. Suomessa ei voi havaita selkeää kansallista visiota ja strategiaa yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallille. Kehittämisohjelmat ovat ol-

4 <http://avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys/kaikki-merkkiyritykset>

5 DIRECTIVE 2014/24/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC

6 [www.sitra.fi/blogi/sitra-tutkii-vaikuttavuusinvestoimisen-mahdollisuuksia-suomessa](http://www.sitra.fi/blogi/sitra-tutkii-vaikuttavuusinvestoimisen-mahdollisuuksia-suomessa)

7 Esimerkiksi joukkoliikenne, sosiaalipalvelut, vankeinhoito, turvallisuus, koulutus ja kulttuuripalvelut.

8 esim. Cabinet Office Office of the Third Sector (2006) Social enterprise action plan: Scaling new heights.



leet irrallisia eikä Suomeen ole toistaiseksi syntynyt yhteiskunnallisten yritysten elinvoimaista ekosysteemiä.

Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin elinvoimaisuuden kannalta on edelleen tärkeää, miten tutkimus- ja kehittämistoiminnassa voidaan tunnistaa mahdollisuudet osallistua, hyötyä ja hyödyntää kehittyvää ekosysteemiä (Kostilainen & Kainulainen 2011). Yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvää käsitteen analyysia, ilmiöön liittyviä poliittis-ideologisia diskursseja on syytä tehdä edelleen näkyviksi ja tarkastella kriittisestikin. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan liiketoimintamallin erityispiirteitä on myös syytä tutkia. Näitä ovat ainakin kilpailutekijät, kasvuun liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Yritysten kokoon, toimialoihin, määrään ja kannattavuuteen liittyvät tutkimukset ovat tärkeitä. Yritysten aikaansaamien vaikutusten arviointi ja näkyväksi tekeminen on edelleen vähän tutkittu alue. Johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tutkimukset tulevat lisääntymään.

Suomen toinen yhteiskunnallisten yritysten tutkimuskonferenssin järjesti Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry, FinSERN. Se muodostaa tutkimusyhteisön, jossa samasta aiheesta kiinnostuneet tutkijat ja tutkimustiedon hyödyntäjät kokoontuvat yhteen vaihtamaan aktiivisesti tietoa. FinSERN innostaa ja motivoi tutkijoita ja opinnäytetyöntekijöitä aiheen pariin, ja se on kansainvälisesti verkostoitunut. Verkosto avaa jäsenilleen ovia maailman korkeakouluihin ja yliopistoihin sekä kartoittaa rahoitusmahdollisuuksia ja julkaisukanavia tutkijoille.

FinSERNillä on laaja jäsenpohja. Vuoden 2014 lopussa henkilöjäseniä oli 119 ja yhteisöjäseniä 11. Henkilöjäsenistä 25 valmistelelee eri tieteenaloilta väitöskirjaa, 22 on jo väitelleitä tohtoreita. 72 jäsenistä omaa muun tutkimus- ja kehittämisorientaation. Henkilöjäseniä on lähes kaikista suomalaisista tiedeyliopistoista ja enenevässä määrin myös ammattikorkeakouluista.

FinSERN:in yhteisöjäsenet ovat: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra), Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL (osallisuuden edistämisen yksikkö), Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakoulu, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Suomalaisen Työn Liitto, Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen seura ry, Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö, Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö, Idekoop-osuuskunta, Sortso-osuuskunta ja Osuustoiminnan Kehittäjät (Coop Finland ry).

FinSERN kutsuttiin EMES<sup>9</sup> International Research Network:n jäseneksi kesällä 2013. FinSERN on mukana myös pohjoismaisessa SERNOOC (The Social Entrepreneurship Research Network of the Nordic Countries) tutkimusverkostossa sekä Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen seurassa. FinSERN on osallistunut Diakonia-ammattikorkeakoulun Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -projektin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan suunnittelutyöryhmään.

FinSERN järjestää vuosittain jäsenilleen kaksi tutkimusseminaaria. Tapahtumien tavoitteena on esitellä menneillään olevia tutkimuksia ja keskustella tulevista tutkimusavauksista. Joka toinen vuosi järjestään laajempi avoin tutkimuskonferenssi, jossa kuullaan myös kansainvälisten tutkijoiden puheenvuoroja. FinSERN järjestää lisäksi yhdessä EMES-tutkimusverkoston kanssa *the 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise*<sup>10</sup> -konferenssin Helsingissä 30.6.–3.7.2015. Joka toinen vuosi järjestettävä, tutkimusalan tärkein konferenssi kokoaa yhteen yli 350 yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkijaa ympäri maailmaa.

FinSERN viestii aktiivisesti yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyvistä tutkimuksista ja tapahtumista sosiaalisessa mediassa<sup>11</sup>. Utisvirtaa voi seurata myös tutkimusverkoston [www-sivuilla](http://www.sivuilla)<sup>12</sup>, joilla julkaistaan myös muun muassa vuosittainen opinnäytetyökilpailu. FinSERN avasi keväällä 2015 yhdessä Suomalaisen Työn Liiton ja ARVO-liiton kanssa järjestyksessä neljäs opinnäytetyökilpailun. Kilpailun tarkoituksena on herättää kiinnostusta yhteiskunnallista yritystoimintaa koskevaan tutkimukseen erityisesti yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden parissa, kehittää tutkimustulosten levittämistä sekä edistää yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettavuutta. Tuhannen euron palkinto myönnettiin vuonna 2011 VTM Ilo-na Kotolle tutkimuksesta *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden institutionalisaatio Suomessa – haasteet ja mahdollisuudet*, vuonna 2012 DI Anna Cajanukselle tutkimuksesta *Towards More Strategic Corporate Social Responsibility – Partnerships with Social Enterprises* ja vuonna 2013 YTM Elina Patanalle tutkimuksesta *Sosiaalinen yritys johtohenkilöiden näkökulmasta*.

9 [www.emes.net](http://www.emes.net)

10 [www.emes.net/what-we-do/events/conferences/5th-em-es-international-research-conference-social-enterprise](http://www.emes.net/what-we-do/events/conferences/5th-em-es-international-research-conference-social-enterprise)

11 [www.facebook.com/finsern](http://www.facebook.com/finsern)

12 [www.finsern.fi](http://www.finsern.fi)

# LÄHTEET

- Cabinet Office Office of the Third Sector 2006. Social enterprise action plan: Scaling new heights.
- Defourny, Jacques, Hulgård, Lars & Pestoff, Victor 2014. Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective. Routledge.
- DIRECTIVE 2014/24/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC
- European Commission 2014. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary. A report submitted by ICF Consulting Services Date: 31 October 2014. European Union.
- Euroopan komissio KOM 2011. 682 lopullinen – Sosiaalisen yrittäjyyden aloite – Suotuisan toimintaympäristön luominen sosiaalisen talouden ja innovoinnin keskiöön kuuluville sosiaalisille yrityksille SEK 2011 1278 lopullinen. Bryssel 25.10.2011. ec.europa.eu/internal\_market/social\_business/index\_en.htm
- ICSEM [www.iap-socent.be](http://www.iap-socent.be)
- Klemelä, Juha 2014. Sosiaalinen yritystoiminta kelpoisuuskokeessa. Yhteiskuntapolitiikka 79 2014: 2, 208–216. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Kostilainen, Harri & Karjalainen, Jari 2013. Näkökulmia sosiaalisten yritysten kilpailuedusta kirjassa Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen FinSERN 1. Riika: InPrint.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka 2013. Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen FinSERN 1 Riika: InPrint.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka 2013. Evolution of the social enterprise concept in Finland teoksessa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen FinSERN 1. Riika: InPrint.
- Kokko, Riitta-Liisa; Nenonen, Tellervo; Martelin, Tuija & Koskinen, Seppo (toim.) 2013. Työllisyys, terveys ja hyvinvointi – Paltamon työllistämismallin vaikutusten arviointitutkimus 2009–2013 Hankkeen loppuraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos raportti 18/2013. Juvenes print – Suomen Yliopistopaino Oy Tampere.
- Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003
- Moilanen, Hanna 2010. Työosuuskunnat ja työosuuskuntien kautta työllistyminen Suomessa – alustavia tuloksia tutkimusmatkan varrelta. Esitys työllisyys- ja osuuskunnat 25.5.2010 Helsinki: Eduskunta.
- Phan, Phillip H.; Kickul, Jill; Bacq, Sophie & Nordqvist, Mattias (Eds.) 2014. Theory And Empirical Research In Social Entrepreneurship. The John Hopkins University series of Entrepreneurship.
- Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011: 9. Valtakunnallinen työpankkikokeilu 2010. Tulokset, työpankkien toiminta ja kehittämisohdotukset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011.
- Barraket, Josephine 2013. Keynote at FinSERN2. Conference <http://vimeo.com/80248318>
- Sosiaalisten yritysten rekisteri 31.10.2014. <https://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>.

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

[www.avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys](http://www.avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys)

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

[www.emes.net](http://www.emes.net)

<http://socialvirksomhed.dk/en>

[www.sitra.fi/blogi/sitra-tutkii-vaikuttavuusinvestoimisen-mahdollisuuksia-suomessa](http://www.sitra.fi/blogi/sitra-tutkii-vaikuttavuusinvestoimisen-mahdollisuuksia-suomessa)



*Harri Kostilainen & Saila Tykkyläinen*

## 2 THE CHARACTERISTICS OF FINNISH SOCIAL ENTERPRICE

### **Abstract**

Based on empirical work, this study describes and explores the nature of the Finnish social enterprises and what kind of a social value is created by the Finnish social enterprises?

### **Introduction**

In Finland, there are two institutionalized forms of social enterprise. First, there are work integration social enterprises, which offer employment to the disabled and the long-term unemployed and which are regulated by a law (Act 1351/2003). The second group is formed by the enterprises holding the Finnish Social Enterprise Mark<sup>13</sup>. The Social Enterprise Mark is intended for businesses which aim to address social or ecological problems and which promote social aims. They invest the majority of their profits to promote their social or environmental aims. The business model features openness and transparency.

Our study focuses on enterprises which employ the social enterprise business model and which have been granted the Finnish Social Enterprise Mark. The Finnish Social Enterprise Mark is a recently launched initiative to give a tangible identity to the growing social enterprise sector. The year

13 <http://avainlippu.fi/en/symbols/finnish-social-enterprise-mark>

2012 was first year when it was possible to apply for the Finnish Social Enterprise Mark.

Based on empirical work, this study explores the nature of social value created by Finnish social enterprises. Findings and conclusions are based on an empirical qualitative content analysis and comparisons of existing rich data on Finnish Social Enterprise Mark organizations. Research data consists of the applications and annexes of 29 Finnish social enterprises that applied for and were granted the Finnish Social Enterprise Mark during its first operating year, 2012.

## **Emergence of social enterprises in Finland**

In Finland as elsewhere in Europe, social enterprises are closely linked to debates on the organizing of public services and the impacts of labor policy. Social enterprises are expected to improve the quality of public services, generate innovations<sup>14</sup>, improve productivity and have a preventive effect on harmful social and health care –related phenomena and on social problems.

Finnish social enterprises draw inspiration from international examples, experiences and research. The most significant inputs and influences for the development of Finnish work integration social enterprises have come from Italian type A and type B social co-operatives<sup>15</sup> and the UK public sector service reform through the fact that they have enabled social enterprises<sup>16</sup>. European Structural Fund programs and their priorities have also played an important role in facilitating and governing this trend<sup>17</sup>.

Ten years after the introduction of the Act on work integration social enterprises, there are 89<sup>18</sup> enterprises in the register of social enterprises. The Social Enterprise Mark was launched at the end of 2011 and there are 69<sup>19</sup> enterprises, which have received the label. The Finnish Social Enterprise Mark has provided a common definition on social enterprises in Finland and it serves as a tool for marketing, communication and awareness-rising. The

14 Innovations may be social, technological, product or service innovations.

15 Pöyhönen, E. et al. 2010, 22–26.

16 Bland, J. 2010.

17 Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. 2013, 42–43.

18 Register of work integration social enterprises 31.10.2014 (<https://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>).

19 <http://suomalainentyo.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/#merkki/yhteiskunnallinen-yritys> (28.2.2015)

coalition of social enterprises, the ARVO-liitto<sup>20</sup>, was established in 2014 and it now forms the common agenda for social enterprises.

According to some estimates, there are potentially as many as 5 000 to 10 000 enterprises in Finland that could qualify as social enterprises. These organizations include e.g. small co-operatives, third-sector organizations providing welfare services, intermediate labor market activities or cultural, arts, sports or other services and entrepreneurial activities that solve social and environmental challenges.<sup>21</sup>

Though social enterprises have developed dynamically in recent decades in Finland, the same effect cannot be witnessed concerning interest in the matter shown by academic research until recently. There are some studies concerning special types of social enterprises, such as work integration social enterprises, social economy organizations or new types of social entrepreneurial start-up activities<sup>22</sup>. However, studies incorporating different types of social enterprises are missing. Some Finnish studies have examined the operational environment, paths, starting, competitive advantages, growth and social impacts of social enterprises<sup>23</sup>.

## Research data and analysis practices

The research data of this study consists of the applications and annexes of the 29 enterprises that were granted the Finnish Social Enterprise Mark during 2012. Altogether the data consists of 302 pages. The applications are confidential; all 29 enterprises have given us a signed permission to use them as research data. The data is unique, for there were no commonly approved criteria for social enterprises in Finland prior to the Social Enterprise Mark.

The data was categorized, firstly, by certain basic variables used to describe a social enterprise: size, organizational type, lifespan, ownership, industry and location. Secondly, the data was analyzed and organized by the criteria of the Finnish Social Enterprise Mark. The first analysis gave us an overview of the Finnish social enterprises. In the next phases, we moved to applying Isabel Alegre's<sup>24</sup> classification describing social enterprises as either

20 [www.arvoliitto.fi](http://www.arvoliitto.fi)

21 Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. 2013, 44.; Karjalainen, A. & Syrjänen, E. 2009.

22 Pättiniemi, P. 2006; Kostilainen, H. & Grönberg, V. 2013

23 Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. 2013; Houtbeckers, E. 2013.

24 Alegre, I. 2012.



social-input, social-process or social-output enterprises. By going through the data again and by focusing on the answers in which the social entrepreneurs described, on the one hand, their business model and, on the other, the social value they created, we were able to apply the chosen framework.

During the last stage of the study, we chose four enterprises for a closer case analysis. The cases were chosen based on the results of the first part of the analysis. We sought to describe four as different social enterprises as possible in order to demonstrate the variety of social enterprises in Finland. At the same time we wanted to point out that regardless of the variety in ownerships, company forms and industries, there are features connecting these social enterprises and differentiating them from traditional enterprises.

## Categorizing of Finnish Social Enterprises

According to our data, the Finnish social enterprise model is manifold and the field incorporates different types of social enterprises. These enterprises vary e.g. as to their ownership structure and the industry they operate in, as well as their corporate form, size and lifespan.

Observations on work integration social enterprises support this result. The most common sectors in which work integration social enterprises operate in Finland are light industry, property maintenance, home care services, retail trade (kiosks, shops), employment services, social welfare and health care services, tourism and restaurants, and environmental management and recycling<sup>25</sup>.

**Table 1. Categories of Finnish Social Enterprises part A**

Owners	Org. Form	Size	Industry	Location in Finland	Founded	WISE
-	Foundation	big	Social serv.	South	> 10 Yrs	
-	Foundation	medium	Leisure serv.	South	> 10 Yrs	
CSO	Ltd.	micro	B2B services	South	< 5 Yrs	x
CSO	Ltd.	small	B2B services	East	5-10 Yrs	x
CSO	Ltd.	big	Health	South	> 10 Yrs	

<sup>25</sup> Kostilainen & Grönberg 2013, 79–80.

CSO	Ltd.	micro	Maintenance	South	< 5 Yrs	x
CSO	Ltd.	medium	Health	South	5-10 Yrs	
CSO	Ltd.	micro	Social serv.	South	5-10 Yrs	
CSO	Ltd.	micro	Social serv.	South	> 10 Yrs	
CSO	Ltd.	small	Construction	South	> 10 Yrs	
CSO	Ltd.	small	Manufacturing	South	> 10 Yrs	
CSO	Ltd.	micro	Leisure serv.	North	> 10 Yrs	
CSO	Ltd.	small	Health	South	5-10 Yrs	
Mixed	Ltd.	micro	Personal serv.	North	< 5 Yrs	
Mixed	Ltd.	big	Social serv.	South	5-10 Yrs	
Mixed	Ltd.	small	Recycling	South	> 10 Yrs	x
Mixed	Co-op	micro	Personal serv.	South	> 10 Yrs	x
Mixed	Ltd.	micro	Consultation	Central	> 10 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Education	South	< 5 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Social serv.	South	5-10 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Software serv	South	< 5 Yrs	
Private	Ltd.	small	Culture	South	5-10 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Social serv.	South	< 5 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Retail	South	< 5 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Social serv.	East	5-10 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Construction	South	5-10 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Education	Central	< 5 Yrs	
Private	Ltd.	micro	Social serv.	East	5-10 Yrs	
Private	Co-op	micro	Retail	East	< 5 Yrs	

Using the Standard Industrial Classification, we found that the operations of these 29 enterprises cover 11 different main industrial areas. Eleven of these enterprises operate in human health and social work, but the remaining 18 are quite evenly distributed among the rest of the classes.

As described earlier, the discussion in Finland has emphasized social and health services as the core area of social enterprising. Our research data, however, paints a more manifold picture. Assumingly, a strong industry besides social and health services in the future will be that of solving environmental problems. There are two such enterprises among our data.

Another common statement is that due to the tightened interpretation by Finnish tax officials and by donors, service-providing civil society organizations have been more or less forced to set up companies to be able to continue their service provision activities. Moreover, employing disabled or otherwise vulnerable groups has been seen as their domain<sup>26</sup>. While this is evident also according to our research data, it seems that civil society organization -owned businesses are not just welfare service providers or work integration social enterprises. In our data, there are two leisure service companies owned by civil society organizations and two construction companies.

In Finland as well as elsewhere, civil society organizations have traditionally relied mainly on public grants for their income. However, during the last decades a new logic has begun to emerge: this logic promotes revenue generation from trading. This is in part due to the gradual withdrawal of traditional sources of contributed income, mainly public grants as well as increased expectations by governments and other donors. As a consequence, these organizations are becoming more business-oriented and financially sustainable<sup>27</sup>.

Eleven of the social enterprises in this study are owned by civil society organizations, i.e. by registered associations or foundations. One is jointly owned by several associations and a city, and two are jointly owned by civil society organizations and companies. In Table 1, they form a part of the mixed ownership group. The two foundations can also be seen as a part of this group. Therefore, 15 out of the studied 29 social enterprises can be interpreted as businesses with close linkages to the civil society.

Eleven of these social enterprises are privately owned, either by private persons or companies or both. Within these types of enterprises, there are also investors involved. In addition, there are mixed ownership structures, as described in the preceding paragraph. Two of the companies have at least three types of owners: civil society organizations, public sector actors (municipalities or federations of municipalities) and private owners. It will be interesting to see whether the future Social Enterprise Mark holder will have mixed ownerships, too. An often-stated hypothesis is that social enterprises are able to form cross-sector partnerships and to bring together the dif-

<sup>26</sup> Kostilainen & Grönberg 2013, 77-78.

<sup>27</sup> see also Domenico et.al., 2010.

ferent sectors in society<sup>28</sup>. Mixed ownership structures may form one possible realization of this ability.

When forming size-groups, we used EU definitions<sup>29</sup>. It turned out that over 60% of Social Enterprise Mark holders are micro enterprises, 20% are small, and less than 7% are either medium-sized or large. A comparison to the Finnish enterprise field as a whole reveals that, at least at this early stage, Social Enterprise Mark holders are slightly larger than Finnish enterprises on the average: 96.6% are either micro or small-scale enterprises, 1.3% medium-sized and 1.8% large<sup>30</sup>.

These 29 enterprises are relative recently founded. Six were set up before the year 2000, 8 between the years 2000-2006 and 14 were founded less than five years ago. There are companies which have business activities that have developed over a longer period of time than the company's lifespan would suggest, however. This is the case with most of the civil society organization-owned enterprises operating in service provision. The largest social enterprises and most of the oldest ones are owned by civil society organizations.

The domination of civil society-linked social enterprises might be due to the fact that civil society organizations were well presented within the Ministry of Employment and the Economy's working group. Civil society organization-owned enterprises also form the core of the social enterprise coalition mentioned in the introductory chapter. Therefore, they have been among the first to be informed of the development of the Social Enterprise Mark.

Although the Finnish social enterprise field is manifold, there are several features these firms have in common. Some of these features have been identified also in international studies<sup>31</sup>. These characteristics are summarized and described in more detail in Table 2.

28 Grönberg, V. & Kostilainen, H. 2012, 21.

29 European Commission 2013.

30 Statistics Finland Enterprise data 2011.

31 see Domenico et al. 2010, 682-683.

**Table 2. Categories of Finnish Social Enterprises part B**

ID	Business objective	Social objective	Markets			Profit distribution	Response	Social value focus	Transparency
1	Innovative transcribe services	Inclusion of visually impaired	B2B	-	B2P	Employability of visually impaired	Employment, Equality, Social innovation	Process	Articles of association* Register of wise's**
2	Substance abuse prevention campaigns	Substance abuse prevention (youth)	B2B	-	-	Substance abuse prevention (youth)	Education, Youth	Output	Articles of association* Stakeholder feedback
3	Multi-sectoral services	Inclusion of hearing impaired	B2B	B2C	B2P	Employability of hearing impaired	Employment, Environment	Process	By law / owner policy* ISO 14001 Register of wise's**
4	Occupational and other health services	Health promotion, funds for owners service development	B2B	B2C	-	Accumulated dividends directly to the owner's service development	Health and well-being	Distribution	Owner policy* ISO 9001 Great Place to Work®
5	Maintenance services, job coaching services	Inclusion of vulnerable people	B2B	-	B2P	Employability of vulnerable people	Employment	Process	Owner policy* Register of wise's** Code of conduct
6	Welfare and care	Accessible living, Inclusion of vulnerable people	-	B2C	B2P	Development of services (at least 51%)	Vulnerable groups, Local development	Output	Articles of association* Customer feedback Participatory mgmt.
7	Housing, welfare and care for elderly people	Dignity of elderly people	-	B2C	B2P	Innovative solutions for difficult social issues	Health and well-being	Output	Owner's policy* RAI-assessment CRM
8	Social and health care services, Educational services	Dignified tomorrow for everyone, Equal opportunities	-	B2C	B2P	Innovative solutions for difficult social issues	Vulnerable groups, Education	Output	Rules* Quality mgmt. Code of conduct
9	Housing and care services for elderly	Improving the situation of elderly	-	B2C	B2P	Development of eldercare (at least 51%)	Vulnerable groups, Health and well-being	Output	Articles of association* Participatory budg. SIA***
10	Support services for care entrepreneurs	Sustainable local development	B2B	-	-	Development of care services (at least 51%)	Local development, Social innovation	Output	Articles of association* Code of ethics SIA***

11	Housing and welfare services for disabled	Supported, accessible living for disabled	-	-	B2P	Development of well-being at work and services (at least 80 %)	Vulnerable groups, Equality, Active citizenship	Output	Owner policy* ISO 9001 Customer panels
12	Online service to connect reuse centers/ customers	Sustainable development	B2B	B2C	-	Development of concept (at least 51%)	Social innovation, Environment	Output	Shareholders' agreement*
13	Arts and cultural events production	Promotion of accessible arts and culture in Helsinki	B2B	B2C	B2P	Development of concept (at least 51%)	Culture, Social innovation	Output	Articles of association* Impact reviews
14	Family rehabilitation and child welfare protection services	Empowerment, prevention of exclusion	-	-	B2P	Development of concept (at least 51%)	Vulnerable groups, Local development	Output	Articles of association* Impact reviews Customer feedback
15	Leisure services (amusement park)	Funds for child welfare work	B2B	B2C	-	Accumulated dividends targeted to child welfare work	Vulnerable groups	Distribution	Rules* RD's Trust Poll Eco-efficiency pact
16	Design and retail of recycled accessories	Fair trade, employment in developing countries		B2C		Kenyan artisans and school fees (at least 51%)	Vulnerable groups, Local development,	Input	Articles of association* Impact stories
17	Substance abuse rehabilitation services	Empowerment of those struggling with social problems	-	-	B2P	Development and scaling of service concepts	Vulnerable groups, Active citizenship	Output	Articles of association* SIA*** Participatory mgmt.
18	Child welfare protection services	Empowerment, prevention of exclusion	-	-	B2P	Development of concept (at least 51%)	Vulnerable groups, Health and well-being	Output	Articles of association* Customer feedback
19	Processing and selling recycled material, Consulting	Decrease amount of waste, increase environmental aware.	B2B	B2C	B2P	Improved environment and employability of vulnerable groups	Employment, Environment	Output	Articles of association* Register of wise's** SIA***
20	Construction management and housing services	Housing for special needs groups	-	B2C	B2P	Development and scaling of service concepts	Vulnerable groups, Active citizenship	Output	Articles of association* SIA*** Participatory mgmt.
21	Construction management and housing services	Housing for seniors and elderly	-	B2C	B2P	Development and scaling of service concepts	Vulnerable groups, Active citizenship	Output	Articles of association* SIA*** Participatory mgmt.

22	Commercial production of professional painting tools	Inclusion of visually impaired	B2B	-	-	Promotion of inclusion of visually impaired	Vulnerable groups, Employment	Input	Articles of association*
23	Labor market training, consulting	Solutions to prevent exclusion	B2B	-	B2P	Development of services (at least 70%)	Employment	Output	Articles of association*
24	Personal care assistance	Accessible living, Employment of vulnerable groups	-	B2C	B2P	Development of services (at least 51%)	Vulnerable groups, Employment	Process	Rules* Customer feedback Participatory mgmt.
25	Leisure services and personal care	Accessible leisure services for special needs groups	-	B2C	B2P	Development of services (at least 51%)	Vulnerable groups, Local development	Output	Articles of association* Balanced Score Card
26	Online store for ecological and ethical products	Work for vulnerable groups, ecological consumption	B2B	B2C	-	Development of services (at least 60%)	Local development, Employment, Environment	Input	Rules* Code of conduct Member participation
27	Leisure services and youth center	Accessible leisure services, special needs, youth groups	-	B2C	-	Promotion of owners' youth work	Health and well-being, Education	Output	Articles of association*
28	Marketing consulting	Promote crafts entrepreneurship	B2B	-	-	Promoting crafts entrepreneurship and crafts culture	Local development, Culture, Employment	Output	Articles of association* Impacts reviews Customer feedback
29	Infertility research and treatment	Harm reduction of involuntary infertility	-	B2C	B2P	Promotion of owners non-profit activities	Health and well-being	Output	Owner's policy* Impacts reviews Quality mgmt. system

\* have a social mission statement and constraints of profit distribution. \*\* Maintained by the Ministry of Employment and the Economy. \*\*\* Systematic Social Impact Assessment.

## Observations

First, these social enterprises pursue revenue generation strategies through trading. Finnish social enterprises operate evenly in business-to-business, business-to-consumers and business-to-public sector markets. The advantages of revenue generation from trading include the fact that revenue generation increases the autonomy and flexibility of organizations to adapt to and meet the needs of the constituencies they serve; there is a greater independence for social enterprises in terms of legal structures and strategies. Once released from the restrictive covenants of mainly public grants, social enterprises have been encouraged to be innovative in the business models they implement.<sup>32</sup>

Second, they aim to create social value by promoting either social or environmental goals. This can be seen as the very essence of Finnish social enterprises. Their ethos of financing social purpose through commercial activity<sup>33</sup> ensures that their social outcomes are integral to their economic performance<sup>34</sup>. The use of profits for the promotion of the company's social goals further strengthens their ability to create social value.

Finally, the transparency of the operations of these companies is secured through the criterion that a Social Enterprise Mark holder must define its social goals and the use of its profits in its by-laws, rules or corresponding agreements.

The analysis made suggests so far that Finnish Social Enterprise Mark organizations vary in e.g. size, ownership and industry. Thus, investigating the ownership, industry, size or company form does not help in the assessment of whether the enterprise is a social enterprise or a traditional one.

Social enterprises with civil society linkages do not only form the largest group among the 29 social enterprises, but they are also the oldest ones and the largest in size. This might indicate that this type of social enterprises constitutes the first wave of social enterprises in Finland. It remains to be seen if privately owned or multi-stakeholder ownership enterprises outnumber them in the future.

<sup>32</sup> Domenico et al. 2010, 682.

<sup>33</sup> Pearce, 2003 see also Domenico et al. 2010, 682.

<sup>34</sup> Peredo & Chrisman, 2006. see also Domenico et al. 2010, 682.



Our working hypothesis was that there are several paths to social entrepreneurship other than from civil society into the business sector: there are young entrepreneurs, people who have made long careers as employees and traditional enterprises transforming their business in order to meet the criteria of social enterprising<sup>35</sup>. The limited number of social enterprises that we analyzed does not allow us either to verify or to reject this hypothesis.

Important observation concerning variety among Finnish social enterprises concerns the perception which these enterprises hold on making profits. While analyzing their principles, it became obvious that the variety in this regard as well is great: on the one end of the line there are several companies stating in their bylaws that the company does not first and foremost seek to make a profit and that the company does not distribute any profits to its owners. On the other, there are enterprises that create their biggest social value by their profit distribution. We will describe the latter type in a case study in the following chapter.

## **Social value creation in Finnish social enterprises**

To deepen our analysis of Finnish social enterprises, we wanted to concentrate on the core of social enterprising, i.e. on the social value these enterprises create. To this purpose, we found it useful to apply Ines Alegre's typology of three types of social enterprises<sup>36</sup>. The categories found in her study, applied and further developed in our study; consist of social-input, social-process and social-output. Enterprises are classified according to where their social objective and social value creation lie in their production chains.

Alegre understands social enterprises as entities seeking “*to attain a particular social objective or set of objectives through the sale of products and/or services, and in doing so aim to achieve financial sustainability independent of government and other donors*”<sup>37</sup>. Consequently, the definition used seems to correspond with the Finnish social enterprise model.

35 e.g. Lilja, I. & Mankki, J. 2010.

36 Alegre, I. 2012.

37 Domenico et al. 2010, 682.

## Cases: Social focus within the production chain

Four short case studies are set out next to illustrate the creation of social value in Finnish social enterprises.

### *Social-input enterprise*

Mifuko Ltd. was founded in 2009 by two young women, Mari Martikainen and Minna Impiö, who are the two owners with equal shares. Mifuko is a micro enterprise; its business idea is to buy and sell accessories and shoes made of recycled materials and produced at workshops in Kenya and Mozambique. Contracted workshops employ, for example, people with disabilities, homeless people, people suffering from HIV and single mothers. Workshops employ their staff under fair trade terms.

Both owners have lived in Kenya, and they wanted to enhance the local living standards by giving people employment. Moreover, the company follows high ecological standards both in production and logistics. Company bylaws state that the company runs its business with high ethical and ecological standards and its purpose is to provide work for small workshops, educate artisans and support their work. Profits are primarily used for charity missions complying with the company purpose. Moreover, profits may be used to develop Mifuko's business and to secure its financial stance. A maximum 49% of the profits may be distributed to the owners<sup>38</sup>.

The social value Mifuko creates is realized through its purchases, which means that the company is a social-input enterprise. On the whole, we estimated that altogether three enterprises fall directly into this category. They all purchase products made by people in vulnerable positions and sell these products either to other businesses or consumers.

### *Social-process enterprise*

The Sortso cooperative is a registered work integration social enterprise, which under Finnish law means that at least 30% of its employees either are long-term unemployed or have disabilities. Sortso was founded in 2003, and at the time it applied for the Social Enterprise Mark, it was a micro-

<sup>38</sup> see [www.mifuko.fi/mifuko/en/frontpage](http://www.mifuko.fi/mifuko/en/frontpage), information in English.

enterprise. Sortso provides personal assistant services for disabled people, cleaning, maintenance and shopping services for elderly people and child care for families.

Sortso is owned by one cooperative, one registered association and four private persons. Its business model is developed on the basis of the founders' learnings from Italian work integration cooperatives, and the business' growth during the past couple of years has been strong. Cooperative rules state that the enterprise must operate as a social and mutually beneficial enterprise with the objective of increasing well-being. The cooperative invests over 50% of its profits in order to promote its social goal.

Though Sortso is no doubt first and foremost a social-process enterprise, its services also create social value for people in vulnerable positions, and thus it has features of a social-output enterprise as well.

In our opinion, four or five social enterprises of the ones we studied are primarily social-process enterprises. As we noted earlier, five of the studied Social Enterprise Mark holders is work integrating social enterprises. Work integration social enterprises could perhaps be automatically counted as social-process enterprises. In one case, however, it is difficult to tell whether the company in question is a social-process enterprise or a social-output enterprise. By its services, the enterprise enables the efficient reuse and recycling of materials and products, and by providing environmental education and training, it promotes environmental goals. This case demonstrates that Alegre's categories are overlapping, as she herself remarks<sup>39</sup>.

Furthermore, our data suggests that social employment as a goal is not enough to define an enterprise as a social-process enterprise. In our data, nine enterprises defined social employment as one of their primary social aims. Five of them were social-process enterprises, two social-input enterprises and two social-output enterprises. This demonstrates that social employment can be an intermediate goal and achieved, for example, through a purchasing policy, as Mifuko's case demonstrates.

However, not only work integration social enterprises should be considered as social-process enterprises. For instance, companies that generate impulses for local economy by partnering with other enterprises are also potential social-process companies. There is a fine line between whether the building of local networks and local economy would involve social-input

39 Alegre 2012, 15.

effects or social-process effects. If company A buys a standard service from company B in order to serve its own customer better, it is simply buying inputs. However, if the two companies develop a totally new service for company A's customer; this development might be regarded as a part of a service process. There are at least three such cases among the studied social-output enterprises.

### *Social-output enterprise*

Helsinki Deaconess Institute's Hoiva Ltd. forms a part of a social enterprise group. Hoiva was founded in 2004, and at the time it applied for the Social Enterprise Mark, it was a medium-size enterprise. Hoiva provides services for elderly people, both in service homes and in domiciliary care.

Hoiva is owned by a public utility foundation called Helsinki Deaconess Institute. This Institute identifies itself as an expert and leader in tackling difficult social issues. Together with its subsidiaries, the Institute forms a social enterprise group providing a wide range of social and health care services as well as educational services. One of the subsidiaries is a work integration social enterprise and thus a social-process enterprise. Another subsidiary is a health and medical service provider that belongs to the fourth category which we will introduce in the following chapter.

Hoiva's business model is based on its owner's mission to create new solutions for the parts of society where, for one reason or another, people are in the danger of falling beyond the reach of services. The social objective of Hoiva is to advocate the dignity of elderly people. The business has had a modest growth during the past couple of years. The last financial statement showed a turnover of almost 12 million euros and a number of employees of approximately 160.

The company's bylaws do not prescribe on mission or profit distribution. However, the enterprise invests its profits in order to promote its owner's mission, that of providing innovative solutions for difficult social issues. Hoiva is managed under the Deaconess Institute's owner policy. The social value of Hoiva is created through the service Hoiva delivers; therefore, the enterprise counts as a social-output enterprise.

According to our analysis, 19 or 20 out of the studied 29 social enterprises are primarily social-output enterprises. Almost all of them are purely service-providing enterprises with the exception of the previously mentioned recycling center. As described earlier, however, the categories overlap in many cases. For instance, the Sortso co-operative shows some features of a social-output enterprise as well.

Figure 1 in the Conclusions illustrates our estimation on how Finnish social enterprises are positioned according to Alegre's typology.

### *Social-profit distribution enterprise*

While analyzing our research data, we came to the conclusion that we have two enterprises in the data that do not fall into any of the three classes we have introduced. Moreover, we felt that a part of the social value created by some of the other social enterprises could not be fully taken into account if we focused only on their input, process or output. We felt we had to create one more category: the social-profit distribution enterprise.

The Children's Day Foundation runs Finland's largest amusement park, called Linnanmäki. Linnanmäki is a medium-sized enterprise employing more than 260 people. It was founded as early as 1957 by six Finnish civil society organizations promoting child welfare. Linnanmäki has supported child welfare work with over 90 million euros during its existence, and in 2012 it gave 3.4 million euros to this purpose.

The Foundation's rules state that the purpose of Linnanmäki is to promote and financially support Finnish child protection work. Consequently, Linnanmäki aims for profit maximation within the limits set by its owners and the company's purpose. The amusement park follows an ambitious environmental program and it does not have game machines with violent games on them.

Within data there are two purely social-profit distribution enterprises. However, at least two other enterprises, owned by civil society organizations, have clearly formulated objectives to support their owner's non-profit operations.

It is interesting that there are also two enterprises with two different types of business models or services integrated - one commercial and one creating social value. They use their revenues from commercial services in or-

der to develop their social-value services. Strictly speaking, this is not profit distribution but an interesting business model: revenue distribution within the company for the purpose of achieving social goals.

## Conclusions

In the European context there often is a strong linkage between social economy and social enterprising<sup>40</sup>. This is reflected in the EMES criteria for social enterprising, within which democratic governance is seen as one of the key features of such enterprises. Thus, analyses often concentrate on co-operatives, civil society organizations and similar entities while privately owned enterprises are less frequently analyzed as social enterprises.

Based on the analysis of our data, it seems that we cannot draw an equation mark between the Finnish social enterprise model and social economy organizations. We propose the view that our analysis of the Finnish Social Enterprise Mark holders demonstrates that social enterprises cannot always, strictly speaking, be considered as social economy organizations. The Finnish social enterprise field is manifold and the Finnish Social Enterprise Mark holders vary according to e.g. their ownership structure, the industry they operate in, their corporate form, size and lifespan.

Nevertheless, our proposition does not necessarily imply a contradiction between the Finnish model and the characteristics generally associated with social economy organizations. Also privately owned social enterprises can have organizational characteristics and operational practices that are more often associated with social economy organizations. Amongst the 29 social enterprises we studied, there are five privately owned companies, one owned jointly by companies and civil society organizations, and one owned jointly by a city and civil society organizations, all of which identified the development of the local economy and community as their primary focus in their social value creation.

As a consequence, our argument is that if the criterion of multiple ownership and/or democratic governance was to be set as a precondition for granting the Finnish Social Enterprise Mark, it would most probably exclude privately owned enterprises, which, regardless of their ownership structu-

40 European Commission 2011; Hulgård, L. 2010; Borzaga, C. & Tortia, E. 2007.

re, can create social value and opportunities for participation and respond to the needs the local community. Privately owned social enterprises might be just as capable of creating organizational embeddedness, utilizing local knowledge, responding to local needs and pursuing goals beyond economic ones. These are among the factors that have been identified by earlier research and found critical for the survival and success of social enterprises<sup>41</sup>.

The role of privately owned social enterprises is currently attracting interest among Finnish researchers<sup>42</sup>. We do not wish to underestimate the role of social economy organizations, but rather to highlight the fact that even one person can create benefit for his or her society and, through close networks and cooperation with different stakeholders, develop a business that creates benefit to larger groups of people.

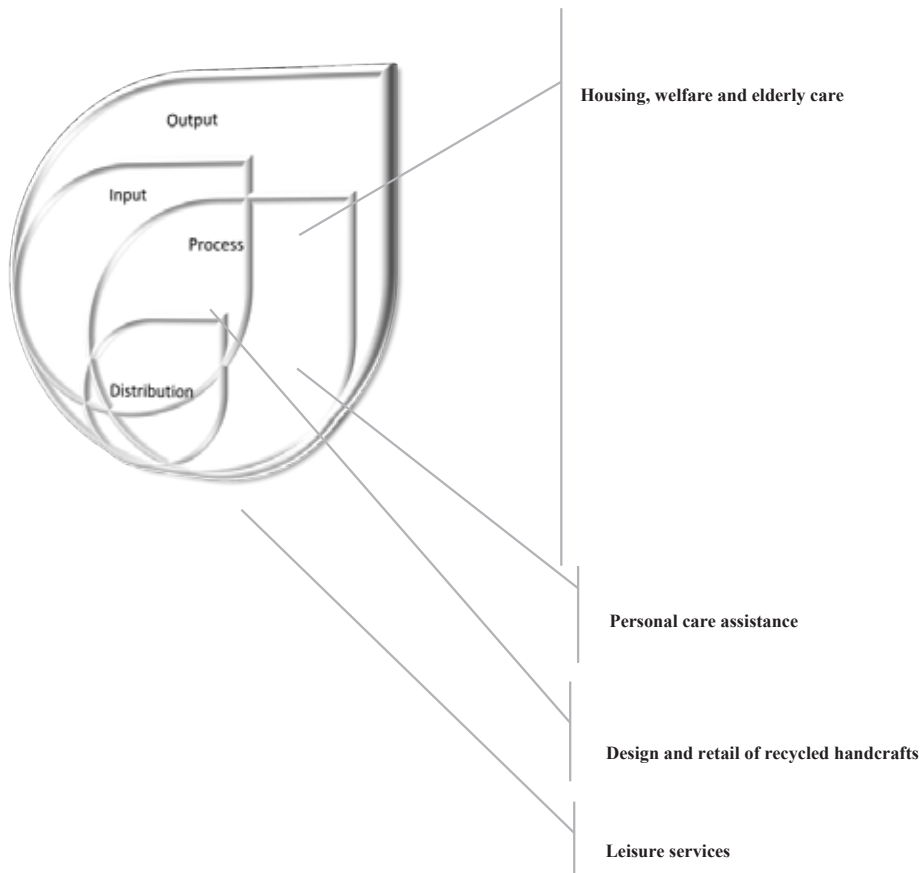
## **Social focus within the production chain**

While categorising Finnish social enterprises using Alegre's framework, it became obvious that there is one more category needed beside the categories of social-input, social-process and social-output enterprises. Some enterprises create most of their social value by their profit distribution, and some further expand the social value they create by distributing parts of their profits to their owner's voluntary work or by donating to charity missions.

Another important observation is that very few social enterprises belong exclusively to any one category. The following figure (Figure 1) illustrates both the distribution of the studied enterprises among the four classes and the overlaps of the different classes. The social-output enterprises form a clear majority. It will be interesting to see whether their hegemony prevails as time goes by.

41 Borzaga, C. & Tortia, E. 2007, 41-42.

42 Syrjä et al. 2013; Houtbeckers 2013.



**Figure 1. Social value creation in Finnish Social Enterprises**

## Concluding remarks

According to Alegre (2012), social enterprises that produce social value through their output experiences much less tension between their social and their economic objectives than do those organizations that produce social impacts through their input or process.

In the future, it would be useful to apply Alegre's framework fully in order to find out whether Alegre's results apply to Finnish social enterprises. Valuable views on how social enterprises cope with the tension caused by their double mission are to be found from the work of Young & Kim<sup>43</sup>. Such information would be useful for the enterprises themselves, but also for organizations supporting the growth and development of the social enterprise

<sup>43</sup> Young, A. & Kim, 2012.



sector. However, further research into this would require deeper qualitative and financial analyses of some selected cases.

## REFERENCES

- Alegre, Ines* 2012. Social and economic tension in social enterprises: Does it exist? 4th ISIRC conference, University of Birmingham, September 12–14 2012.
- Bland, Jonathan* 2010. Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisuja 2000- luvun haasteisiin Ison-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toukokuu 2010. Strategiset hankkeet 22/2010. (available in Finnish)
- Borgaza, Carlo & Defourny, Jacques* 2001. The emergence of social enterprise. New York. Routledge.
- Borzaga, Carlo & Tortia, Ermanno* 2007. 'Social economy organizations in the theory of the firm', in Noya, Antonella & Clarence, Emma (eds) *The Social Economy: building inclusive communities*, Paris: OECD Publishing, pp. 23–60.
- Di Domenico, MariLaura & Haugh, Helen* 2010. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34: 681–703.
- Grönberg, Ville* (toim.) 2004. Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala. (available in Finnish)
- Grönberg, Ville & Kostilainen, Harri* 2012. Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 12/2012. (available in Finnish)
- Eljala, J., Härmäläinen, S., Kesä, Mikko & Mäkelä, A.*, 2013. Suomalaisen Työn Liiton merkkitutkimus 2013. Suomalaisen Työn Liitto. (available in Finnish)
- Euroopan komissio* 2003. Komission suositus mikro sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. (2003/361/EY)
- European Commission* 2011. Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. COM (2011) 682 final.
- Houtbeckers, Eeva* 2013. Bricolage in the everyday life of Hub Helsinki. In publication Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. eds. *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. FinSERN 1. Helsinki.
- Hulgård, Lars* 2010. Discourses of social entrepreneurship – variation of the same theme?
- Jones-Evans, Dylan & Carter, Sara* (eds.) 2012. *Enterprise and small business: Principles, practice and policy* 2<sup>nd</sup> ed. Harlow: FT Prentice Hall.
- Karjalainen, Antti & Syrjänen, Elina* 2009. Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Suomen Lontoon instituutti.
- Karjalainen, Jari; Andersen, Atso; Kuosa, Ilkka & Pättiniemi, Pekka* 2006. Sosiaalisten yritysten lain toimivuus ja toimeenpano. Työpoliittinen tutkimus 307. Helsinki. (available in Finnish)
- Kostilainen, Harri & Grönberg, Ville* 2013. Understanding startup and success of work integration social enterprises in Finland. In publication Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. eds. (2013) *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. FinSERN 1. Helsinki.
- Kostilainen, Harri & Karjalainen, Jari* 2013. Näkökulmia sosiaalisten yritysten kilpailuedusta. In publication Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. eds. 2013. *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. FinSERN 1. Helsinki. (available in Finnish)

- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka* eds. 2013 Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. FinSERN 1. Helsinki.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka* 2013. Evolution of social enterprise concept in Finland. In publication Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. eds. 2013. Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. FinSERN 1. Helsinki.
- Laitho, Ulla-Maija; Grönberg, Ville; Hämäläinen, Pertti; Stenman Jonna & Tykkyläinen, Salla* 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 4/2011. Edita Publishing Oy. Helsinki. (available in Finnish)
- Mair, Johanna & Martí, Ignasi* 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1): 36-44.
- Lilja, Inka & Mankki, Jussi* 2010. Yhteiskunnallinen yritys – luova ja yhdistävä toimintatapa. HP-Paino. Helsinki. (available in Finnish)
- Nicholls, Alex* 2006. Social entrepreneurship. In Jones-Evans, D. & Carter, S. (eds.) *Enterprise and small business: Principles, practice and policy* (2<sup>nd</sup> ed. pp. 220–242). Harlow: FT Prentice Hall.
- Nicholls, Alex* 2009. ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended value accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6): 755–769.
- Nyssens, Marthe & Defourny, Jacques* 2008. Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal* Vol.4 No.3, 2008, s. 202–228.
- Pättiniemi, Pekka* 2006. Social Enterprises as Labour Market Measure. Doctoral dissertation. Department of Social Policy and Social Economics. University of Kuopio.
- Pöyhönen, Eveliina; Hänninen, Esko; Merenmies, Jaana; Lilja, Inka; Kostilainen, Harri & Mankki, Jussi* 2010. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset – uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys -hanke. (available in Finnish)
- Register of work integration social enterprises* 26.4.2013. The Ministry of Employment and the Economy.
- Saikkonen, Paavo* 2004. Laki sosiaalisista yrityksistä. Teoksessa Grönberg, Ville (toim.) *Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjäyys*. Vammalan kirjapaino. Vammala (available in Finnish)
- Syrjä, Pasi; Puumalainen, Kaisu; Sjögren, Helena; Soininen, Juha & Durs, Susanne* 2013. Entrepreneurial orientation in social entrepreneurship. The article was presented at the XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth in Helsinki, Finland on 16-19 June 2013.
- Statistic Finland* Enterprise data 2011.
- Teasdale, Simon* 2010. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2): 89-107.
- Young, Dennis R. & Kim, Choony* 2012. Can Social Enterprises Remain Sustainable and Mission-Focused? Applying Resiliency Theory. 4th ISIRC conference, University of Birmingham, September 12-14 2012.

## INTERNET REFERENCES

[www.avainlippu.fi/en/symbols/finnish-social-enterprise-mark](http://www.avainlippu.fi/en/symbols/finnish-social-enterprise-mark)

[www.avainlippu.fi/liiton-merkit/kayttooikeuden-hakeminen/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot](http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/kayttooikeuden-hakeminen/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot) (in Finnish only)

[www.avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys/kaikki-merkkirytykset](http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys/kaikki-merkkirytykset) (in Finnish only)

[www.avainlippu.fi/suomalaisen-tyon-liitto/jasenmaksulaskuri](http://www.avainlippu.fi/suomalaisen-tyon-liitto/jasenmaksulaskuri) (in Finnish only)

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

[www.hoiva.fi/](http://www.hoiva.fi/) (in Finnish only)

[www.linnanmaki.fi/en/](http://www.linnanmaki.fi/en/)

[www.mifuko.fi/mifuko/en/frontpage](http://www.mifuko.fi/mifuko/en/frontpage)

[www.sortso.fi](http://www.sortso.fi) (in Finnish only)

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



*Virpi Koskela, Tuija Oikarinen & Helinä Melkas*

### **3 CREATING SOCIAL INNOVATION: APPROACHES TO COMMUNITY DEVELOPMENT IN A SOCIAL ENTERPRISE**

#### **Abstract**

This paper addresses the creation of social innovation by investigating it through a framework of approaches to community development. The empirical part concerns a new social enterprise that employs mental health and substance abuse rehabilitees. Its establishment process is looked into as a social innovation process. The research focuses on whether the new social enterprise functions as a laboratory of social innovation for community development. The data consist of materials produced at six workshops with about 140 participants (rehabilitees and social workers) and observation conducted in 2012–2013. Participatory methods were utilized. The results showed that the new social enterprise functioned as a laboratory of social innovation in many ways.

#### **Introduction**

Innovation has been widely studied, and recent research has led to increasingly differing views rather than a common understanding. According to Damanpour (1996), innovation is “a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as a pre-emptive action to influence the environment”. Innovation is born through a comp-

lex set of processes that links many different actors together (e.g., Tidd et al. 2005; Hartley 2006; 2008; Stähle et al. 2004; OECD 2005; Windrum & Koch 2008). The expansion of the definition of innovation (e.g., Damanpour 1996; Plessis 2007; Osborne & Brown 2011) has enabled and promoted the discussion on innovation activities in new contexts and environments. One expansion has been to bring up and emphasise *social innovations* along with the traditional technological or product innovations. Social innovations are made by people in a way different from technological product innovations which are based on more homogeneous knowledge production. Still, innovation is often used as a synonym for the output of an innovation process. Understanding how and why innovations actually emerge, develop, grow and terminate over time is essential (e.g., Van de Ven et al. 1999) for policy makers, individual organizations and individual people. Increasing such understanding with regard to social innovation is particularly timely.

This paper addresses the creation of social innovation by investigating it through ‘seven types of approaches to community development’ (Bopp & Bopp 2011). We approach social innovation as a process where a new solution is found by considering the challenge – the phenomenon of the work community – from the point of view of Bopp’s framework. Social innovation is based on developing ‘common spaces of sharing’ based on equality among people in the community. Through this, people are likely become open enough to share their practical, emotional, and tacit knowledge.

The empirical part of this study concerns a new social enterprise in the Lahti (Päijät-Häme) Region, Finland. Päijät-Häme Social Psychiatry Foundation and its three partner organizations are in the process of establishing a social enterprise that employs mental health and substance abuse rehabilitees. This establishment process is looked into as a social innovation process. The research question is: *does the new social enterprise function as a laboratory of social innovation for of community development?* Social enterprises have been acknowledged as major producers or laboratories of social innovations, especially at local or community levels (EU, 2012). The contribution of this paper lies in clarifying this link through an empirical analysis focusing on the approaches to community development.

## Background

### *Social innovation and social enterprise*

The understanding of basic terms and concepts such as ‘social enterprise’ and ‘social innovation’ varies not only in literature but also in national and international contexts and in the public, the private and the non-governmental third sector. ‘Social innovation’ is characterised by very many interpretations. Well-structured views and ideas about social/societal innovation are lacking and in high demand (OECD 2012; cf. Cervantes 2012). Nussbaumer and Moulaert (2007) noted that “social innovations can be macro or micro, structural or local, they are introduced by an entrepreneurial spirit and through solidarity, either to improve the functioning of the organisation or to transform the organisation into a social enterprise, an enterprise with social objectives, an organisation pursuing social objectives or to empower it with a more participatory governance system”. In this study, social innovation is an umbrella concept when examining the establishment process of a new social enterprise. They are thus not synonyms, as often seems to be the case in research literature.

There is a wide consensus on the need to perform empirical research on social innovation, observing how current realities develop. A process dimension of social innovation has evolved stressing that an important aspect of social innovation is the *process of social interaction* between individuals to reach certain outcomes. This evolution is consistent with the many other recent developments in the field of business innovation stressing open, collaborative, participatory and non-linear aspects of innovation processes (cf. Hudson 2008).

Some definitions of social innovation are very specific and exclude many practical examples, especially those coming from the private sector. Others are so broad that they include examples of projects and organizations which are not particularly innovative (even though they deliver benefits to the communities they serve). (Hennala 2011.) Broadly considered, the concept of social innovation can be used to explain any individual and social development; any social, economic and cultural action irrespective of time and place (Joutsenoja & Lindh 2004), or the ‘public good’, benefiting people or the Earth (Centre for Social Innovation 2010; Pol & Ville 2009). Social inno-



vation has also been described as changes in the ways of thinking: changes in mental models and institutional and social norms that increase the renewal ability of society; novel solutions to social problems with societal value (e.g., Phills et al. 2008; Stähle et al. 2004), or as new ideas that work in meeting social goals (Mulgan et al. 2007). In a somewhat narrower sense, social innovations are defined as changes in the cultural, normative or regulative structure of society, which enhance the collective power resources of society and improve its economic and social performance (Heiskala 2007).

Social innovation thus usually describes the processes of invention, diffusion and adoption of new services or organizational models, whether in the non-profit, public or private sector. Particular innovations often move between sectors as they evolve. Social innovation also describes the outcome – the service or model being developed. In the BEPA report (2010), the following definition was adopted; “social innovations are innovations that are social both in their ends and in their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are both good for society and enhance society’s capacity to act.” Participatory processes are central in this regard. This definition that the EU uses is still rather broad, but it does offer guidance in distinguishing social innovation and interrelations between that and other innovation types.

Social innovation has also been linked to factors emphasizing novel ways to do things, novel ways to see old and new challenges and more generally the ability to see behind and out of the usual. Thus social innovations need not always be big and significant, but they can be generated and formed with many different starting points, just like any other type of innovation. For instance, work communities and their networks are a core resource at the grass-roots level in social innovations. Social innovations give the community an opportunity to assess and develop its own operations and take the users’ view into account. (Hämäläinen 2005.)

‘Social enterprise’ has different definitions in literature as well as different legal and political standings in different countries, which greatly affect how they are set up, funded, by and for whom. This obviously impacts on how they may be evaluated or compared to one another. In the academic literature, there is no consistent usage of the term social enterprise or social ent-

preneurship (Dart 2004). Social entrepreneurship covers a broad range of activities and initiatives that fall along a continuum, including more generally speaking non-conventional entrepreneurial initiatives (Galera & Borzaga 2009). Social enterprise is seen as something new and distinct from classical business and traditional non-profit activity, combining to different extents the elements of social purpose, market orientation, and financial-performance standards of business (Young 2008). Alter (2007) calls social enterprises ‘hybrid organizations’ it is the intersection of business and traditional nonprofit where the social enterprise lies. Also the EMES’ definition distinguishes between, on the one hand, social enterprise criteria that are more economic and entrepreneurial, and, on the other, indicators that are predominantly social (Defourny 2001).

Forms of social enterprise found in Finland are (i) work integration social enterprises which offer employment to the disabled and the long-term unemployed and which are provided for by law, and (ii) organizations which have adopted a social enterprise business model and are therefore eligible for the social enterprise mark. Facilitating a viable ecosystem for social enterprises is a key point; it requires, inter alia, development of business expertise; funding and investments; advisory services and publicity, and increasing demand through public procurement and corporate social responsibility programmes. (Finnish Ministry of Employment and the Economy 2011)

### *Seven types of approaches to community development*

Michael Bopp and Judie Bopp (2011) have found in their practice-based organizational action research in several countries around the world that a sustainable community is a basic human need (Bopp & Bopp 2011, 14). In their newest book “Recreating the World – A practical guide to building sustainable communities” they describe – through theory and practice – how to facilitate and build the art of sustainable community development together with the local people. They have identified seven distinct approaches within the field of community development and compared and contrasted them with each other (Bopp & Bopp 2011, 10-11). These ‘Seven Types of Approaches to Community Development’ are the mirror through which we will look at the social innovation process in this paper.

According to the Bopps, community development is a process of transforming people and their communities into new models of living that are truly life-promoting and life-enhancing for them, for others, and for future generations. Typical characteristics in community development are (Bopp & Bopp 2011, 41-42):

1. Participation – the meaningful involvement of the people whose lives are being affected by the process of development in all parts of that process (analyzing issues or problems, discovering solutions, making plans, implementing strategies and projects, and evaluating outcomes)
2. Re-creation of the world – the use of community building as a primary strategy
3. Transformation

The usual way of community development is driven from outside the communities by certain experts, professionals and facilitators or consultants. This leads to a situation where unfamiliar cultures and organizational models are followed, and development goals are talked about in the language of development professionals, for instance (Bopp & Bopp 2011, 73). Yet, the starting point of development and innovation needs to be the resources and strengths of the culture of the people. There are certain similarities between this contrast and the contrast between practice-based innovation and traditional science-based views (cf. Melkas & Harmaakorpi 2012). The word community comes from two words: ‘common’ and ‘unity’ – and to be in ‘community’ is to share a common oneness with other people where the focus of that common oneness can be all inclusive or very specific (Bopp & Bopp 2011, 12). When people share experiences with each other in a community, there is also a possibility for the community to turn to its highest ideals (Bopp & Bopp 2011, 13) or towards its future potential (cf. Theory U by Scharmer 2009). The common space of sharing may be seen as a space (or place) for participation inside an organization, in a community. The common, participatory space of sharing may also be seen as ‘a scene’ where common experiences, values, beliefs and interests can be shared and processed with the help of, e.g., participatory functional methods such as arts-based (Pässilä, Melkas & Uotila 2013), or contemplative methods – as in this study.

The Bopps' seven approaches to community development and their brief characterizations are as follows:

1. The liberation model > liberation (equal participation) as an answer
2. The therapeutic model > healing of personal & community traumas
3. The issue organizing model > a project focused on change
4. The community organizing model > co-operation for better services
5. The economic development or trickle-down model > economic development
6. The cultural-spiritual model > beliefs, goals, ethics and dominant thinking patterns of community
7. The ecological system model > an integrated, holistic approach

These seven approaches are used in the following empirical investigation.

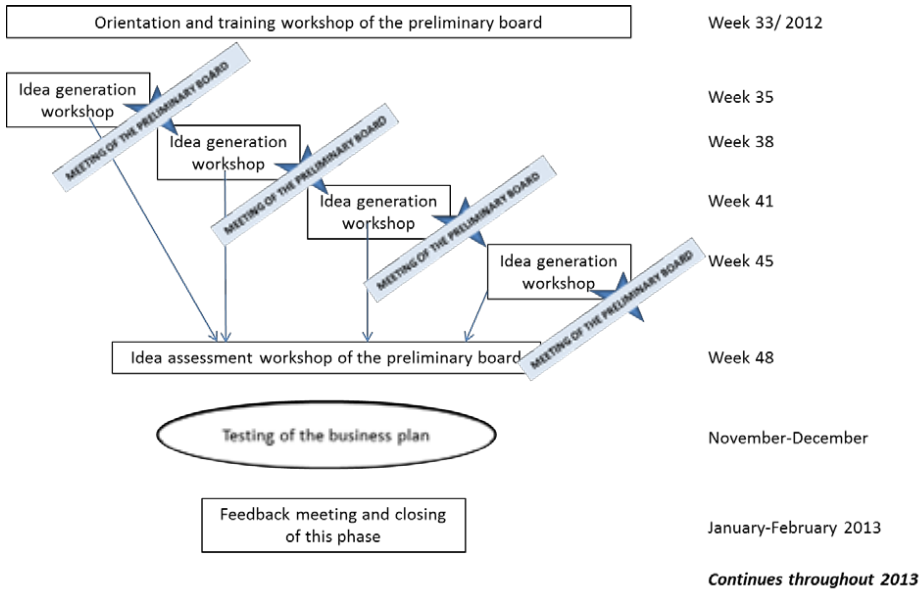
## **Methods**

### *The data*

This paper focuses on a participatory establishment process of a new social enterprise in the Lahti (Päijät-Häme) Region, Finland. Päijät-Häme Social Psychiatry Foundation and its three partner organizations are in the process of establishing a social enterprise that employs mental health and substance abuse rehabilitees. The starting point of the establishment process was the common participatory collection of business ideas through co-creation of common spaces of sharing and interactive innovation tools. The background philosophy was that of practice-based innovation (Melkas & Harmaakorpi 2012); in addition to gathering business ideas utilizing people's resources and strengths, also rooting of competence in innovation and creative methods in the enterprise-to-be was aimed at.

The data consist of original materials produced at six half-day workshops organized in the autumn of 2012 as well as observation of the process that followed throughout 2013. The participants, i.e., rehabilitees, a few of their relatives, and social workers, were from the four partner organizations. Among all the collaborating organizations, many people showed up with entrepreneurial interest and skills. Four of the workshops were targeted at anyone interested and two at the preliminary board of the future enterprise.

About 140 people participated in the workshops – about 120 rehabilitees and 20 social workers. Figure 1 shows the process in 2012. In 2013, it continued with the selection of the first ideas to be implemented; the streamlining of the plans, and the implementation of the first idea (5 employees).



**Figure 1. The establishment process investigated in 2012.**

In addition to the original materials, the data utilized in this study consist of field notes made by the workshop facilitators. Each workshop was also evaluated afterwards by the Päijät-Häme Social Psychiatry Foundation and its partner organizations in a meeting with the facilitators. Besides this, the observations from this evaluative meeting and from the workshops were discussed and validated by the facilitators. The qualitative data are analysed with the help of content analysis. This research is essentially participatory action research.

### *Participatory methods*

Most organizations, institutions and larger systems still lack new social leadership based on an open mind, an open heart, and an open will – and the cultivation of these capacities also on a collective level. An *open mind* is an

ability to see things with fresh eyes, an *open heart* relates to the capacity to empathize with others and an *open will* relates to the ability to access authentic purpose of self. The most important tool in new organizational leadership is the last one, the connection to our real source of presence, creativity and power (Scharmer 2009).

How does something new manifest in a community? The new comes into being by changing the quality of attention by letting go of old intentions, and allowing something new to come in, emerging future identity and purpose. It means letting go with a light touch, and accepting the experience from a deeper place of stillness where it is easy to let go the old and connect with higher-order intentions (Scharmer 2009, 37). This kind of a participatory method of contemplation was facilitated in all the workshops.

The facilitators – who have work backgrounds in the fields of applied theatre and therapy – had experience in arts- and contemplation-based methods. Research studies have shown that there is a strong link between the arts and community innovation and development (e.g., Skippington & Davis 2013). Playfulness, improvisation and contemplative methods were used as tools for co-creation in the workshops. It has been shown that such tools may increase creativity and innovation, and challenge organizations to broaden their roles to include active support of the development of social and human capital in communities (Skippington & Davis 2013; Scharmer 2009). Artistic, mindfulness and contemplative capabilities have also been shown to be valuable in creative community development including decision-making, creative problem-solving, design skills, interaction, reflection and evaluation (Koskela 2012; Scharmer 2009; Skippington & Davis 2013).

The main goal of all the workshops was to facilitate the creation of concrete business ideas for the new social enterprise. The participants were encouraged to produce their preferences and mental images of meaningful work. Playfulness and improvisation were used as warm-ups in the beginning of the workshops. One crucial approach for the participants was to remember ('re-member') again their meaningful acts or doings. In this context it meant sensing and being present; being connected with the inner source of one's own potential, and bringing it into now (Scharmer 2009). The contemplative exercise started with silencing the participants' minds, observing their bodily emotions in that moment. Then they were facilitated silently to find and go back to their individual memories of 'meaningful doings', to the place

and situation when they felt connected to something (e.g., action or work) that they found important. This kind of an experience may also be described as an aspect of one's own spirituality ('spirit') – meaning the essence of who we are. The Bopps' approach to community development and participatory methodology has also built on the spiritual and cultural strengths that exist within a community (Bopp & Bopp 2011). These methods were primarily linked to the liberation and therapeutic models of the Bopps.

The post-it notes written after this exercise were the idea preforms for the business ideas that the participants developed together in groups. More than 100 business ideas were found with this method. This stage was primarily linked to the Bopps' issue organizing model. (At the time of writing, in early 2014, one of those business ideas is being implemented as the first pilot project of the social enterprise.)

The functional and creative methods guided the participants to acknowledge their own strengths in their possible future. These visions of the future were the basis for the creation of meaningful knowledge for the participants – seeing themselves as they would like to see themselves (as in an ideal vision of the social enterprise). This is not a usual basis to establish a social enterprise – but the people who participated in the workshops already started to commit to the establishment process at that early stage. (Konsti-Laakso et al. 2013, 4). This has to do with the cultural-spiritual model, in particular.

This is a holistic approach to developing social innovation and a social enterprise – meaning that the necessary knowledge for the development should be found both from the inner and the outer space of individual experiences. People could share these experiences in the meaningful space, place and time for a special common cause. Because of that observation the whole innovation workshop process was called a common space of sharing, and a certain creative community-based way of sharing experiences, emotions and attitudes was involved. It may be claimed that this is usually lacking in the Finnish work life.

## Results

In the following, we describe how the establishment process of the social enterprise in Lahti was suited to the seven approaches to community development of the Bopps.

### 1. The liberation model

In the liberation model the main qualities are empowerment and equality which are used to improve lives and communities. In our study this included the activation and employment of the rehabilitees. They were encouraged to find and express their own views of meaningful work with the help of methods such as playfulness, improvisation and contemplation. Through that kind of co-creation people produced dozens of business ideas after each workshop. In terms of the aspects of social innovation, this is related to enhancing the society's capacity to act and, generally speaking, being good for the society.

### 2. The therapeutic model

In the therapeutic model, traumatic situations that require healing are present. Here, employment was used as a therapeutic act. The therapeutic model includes the ideal that the people who would like to participate in some way in common work would also become healed and empowered through this meaningful action or work. In the workshops, people were facilitated to remember their previous meaningful doings again – with the help of contemplation exercises. The 'danger' we noted in the therapeutic model is that people (rehabilitees and workers) should not put too much emphasis on diagnoses – or place themselves in a position "we (rehabilitees) against them (the 'normal' people)". As to the aspects of social innovation, this is also related to enhancing the society's capacity to act and being good for the society, in general

### 3. The issue organizing model

This model includes the identification of issues around which people can be mobilized for change (for example, participation, capacities and resources). In the workshops, hundreds of post-it notes were collected. The pre-forms for the business ideas were developed together with everybody involved. As a result, more than 100 business ideas were gained. Notable in this model is that it is important to be persistent and not to give up to adversities on the road to a social enterprise. This model is related social innovations as new ideas.



#### 4. The community organization model

The main purpose of this model is the need for people to cooperate and for providing improved services for them. In the process studied, the model is seen as a part of the participatory selection of a few business ideas – and also as a part in the further development of the first pilot of the social enterprise. The notable challenge of this model is keeping the common needs of people going strong for a longer period of time. In terms of the aspects of social innovation, this model is related to creating new social relationships and collaborations.

#### 5. The economic development or trickle-down model

In this model, the main characteristic is that material prosperity and economic development are seen as the foundation of human and community well-being. In the process studied, the order of priorities of the participants was different from that of the establishment of a ‘usual’ enterprise. It is notable that there is a danger of taking finances, business and products too seriously and as the only way to success. It appears that much more relevant in this case is to ask: what is success? This is related to productivity as well as market orientation and financial performance at the intersection of business and sustainable economic development. The challenge in social enterprises lies in finding a fruitful balance.

#### 6. The cultural spiritual model

The structure of beliefs, goals, ethics, and dominant thinking patterns are the key to well-being and prosperity in this model. In the process studied, the creative and contemplative methods were used to make the participants start acknowledging their own strengths or preferences in their possible future work within the social enterprise. Meaningful knowledge was gained concerning how the participants see or would like to see their vision. This appears to be a unique basis to create a social enterprise – the people already started to commit to the project at a very early stage. This is related to the aspect of enhancing society through social innovation.

## 7. The ecological system model

This model is a holistic, integrated approach that weaves together key elements from the main streams of development thinking. It is illustrated as a metaphor of a tree with a strong trunk and branches (Figure 2). In the process studied, it was seen that the roots of the tree (the ecological system model) were deep in the culture and spirit of rehabilitee organizations, while the trunk of the tree was the participation and empowerment of the participants (the rehabilitees and the workers) and their building capacities and growth towards realizing common wishes and visions. The branches of the tree were different factors of personal, social, political, economic and cultural transformers. This holistic model is related to the whole width of social innovation (cf. the earlier parts of this paper).

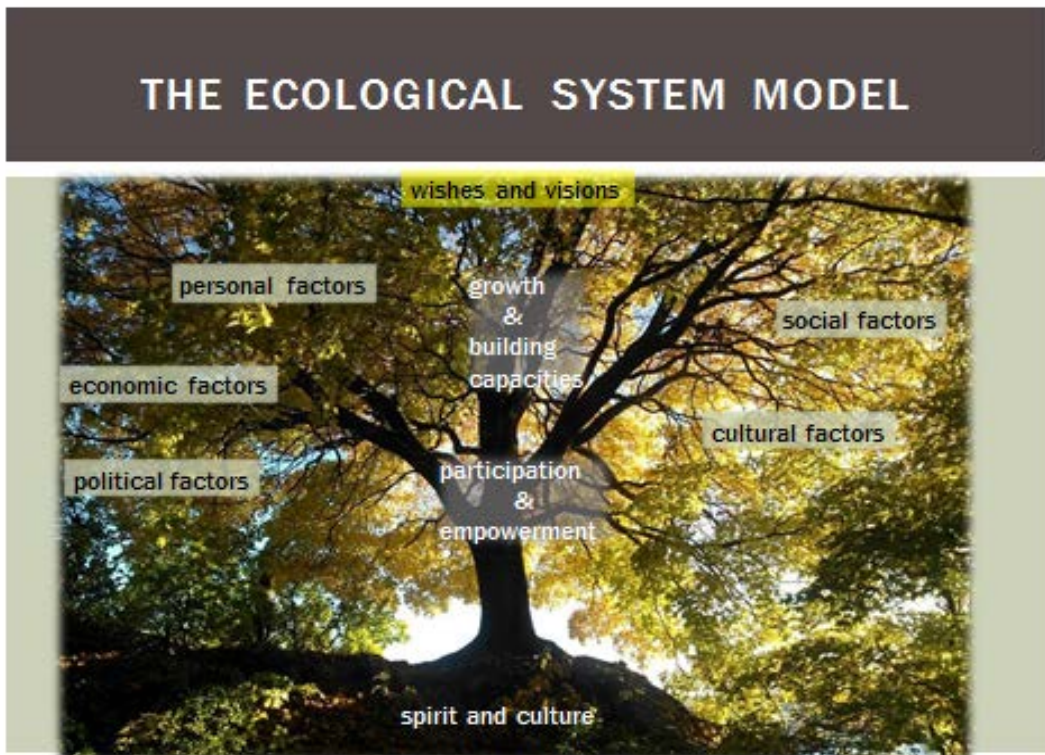


Figure 2. The ecological system model (drawn on the basis of the factors identified by Bopp & Bopp 2011).

The ecological system model can also be seen as similar to Scharmer's thinking concerning a new way of understanding – meaning that mankind needs to take into consideration wider perspectives, such as common values that uphold all living on our planet in order to cope (Scharmer 2009). It is related to the way of life where the goal is to achieve sustainable development in every dimension of organizational living.

## **Conclusions**

The results showed that the new social enterprise functioned as a laboratory of social innovation in many ways. All the seven approaches to community development could be found and advanced. The establishment of the social enterprise supported community development at different levels, the individual, organizational and local/city levels. It needs to be kept in mind that the people involved in this process – the rehabilitees – are in need of special encouragement; they often have bad experiences of work life and difficulties in integrating back to the community or communities. Through this process, these people could be served, and they now have brighter perspectives into the future that is their common one.

## LITERATURE

- Alter, Kim 2007. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures. E-document, <http://www.virtueventures.com/resources/setypology> (retrieved 29 December 2013).
- BEPA 2010. Study on Social Innovation. Brussels, Bureau of European Policy Advisors/ European Union/ The Young Foundation.
- Bopp, Michael. & Bopp, Judie 2011. *Recreating the World: A Practical Guide to Building Sustainable Communities*. 3<sup>rd</sup> edition. Calgary, Four Worlds Press.
- Centre for Social Innovation 2010. Social innovation. E-document, <http://socialinnovation.ca/about/social-innovation> (retrieved 2 July 2010).
- Cervantes, Mario 2012. Draft terms of reference on “Social Innovation”. Presentation, OECD, Paris, 26-27 June 2012. Paris, OECD, Country Studies and Outlook Division.
- Damanpour, Fariborz 1996. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42 (5), 693–716.
- Dart, Raymond 2004. The legitimacy of social enterprise, *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4), 411–424.
- Defourny, Jacques 2001. From Third Sector to Social Enterprise, in Borzaga, Carlo & Defourny, Jacques (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge, 1–28.
- Finnish Ministry of Employment and the Economy 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen, *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011*. Helsinki, Finnish Ministry of Employment and the Economy (in Finnish).
- Galera, Giulia & Borzaga, Carlo 2009. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation, *Social Enterprise Journal*, 5 (3), 210–228.
- Hartley, Jean 2006. Innovation and its contribution to improvement. A review for policy-makers, policy advisers, managers and researchers. London, Department for Communities and Local Government.
- Hartley, Jean 2008. The innovation landscape for public service organizations, in Hartley, Jean, Donaldson, Cam; Skelcher, Chris & Wallace, Mike (eds.), *Managing to improve public services*. Cambridge, Cambridge University Press, 195–216.
- Heiskala, Risto 2007. Social innovations: Structural and Power Perspectives, in Hämäläinen, Timo J. & Heiskala, Risto (eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Cheltenham, Edward Elgar Publishers, 52–79.
- Hennala, Lea 2011. Kuulla vai kuunnella – käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla [To hear or to listen – challenges of implementing the user involvement approach in service innovation in the public sector]. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology (in Finnish).
- Hudson, Richard. L. 2008. *Creating the innovation economy: Policy Challenges in the Open Innovation Approach*. A report to the Bureau of European Policy Advisors. Brussels, Bureau of European Policy Advisors.
- Hämäläinen, Hannu 2005. Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin [Innovation activities as a solution to future challenges of the welfare society], *Yhteiskuntapolitiikka*, 70 (2), 197–204 (in Finnish).

- Joutsenoja, Markku & Lindh, Jari 2004. Sosiaaliset innovaatiot: mobilisaatioharjoitus [Social innovations: A mobilization exercise], in Lemola, Tarmo & Honkanen, Petri (eds.), *Innovaatiopolitiikka – keiden hyväksi, keiden ehdoilla?* Helsinki, Gaudeamus, 49-61 (in Finnish).
- Konsti-Laakso, Suvi; Koskela, Virpi, Martikainen Suvi-Jonna; Melkas Helinä & Mellanen, Laura 2013. Social innovation in practice: Participatory design of a social enterprise, in Melkas, Helinä. & Buur, Jacob (eds.), *Proceedings of the Participatory Innovation Conference PIN-2013*. LUT Scientific and Expertise Publications, Research Reports No. 6. Lahti, Lappeenranta University of Technology, Lahti School of Innovation.
- Koskela, Virpi 2012. Experience of presence as a tool for evaluating in one Finnish organization of child welfare. Paper presented at European Evaluation Society Conference, Helsinki, 3.–5.10.2012.
- Melkas, Helinä & Harmaakorpi, Vesa (eds.) 2012. *Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications*. Berlin/ Heidelberg, Springer.
- Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Ali, Rushana & Sanders, Ben 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. Young Foundation. E-document [http://www.youngfoundation.org/files/images/03\\_07\\_What\\_it\\_is\\_\\_SAID\\_.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is__SAID_.pdf) (retrieved 1 July 2010).
- Nussbaumer, Jacques & Moulaert, Fank 2007. L'innovation sociale au oeur des débats publics et scientifiques, in Klein, Juan-uis. & Harrisson, Dennis. (eds), *L'innovation sociale*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 71-88.
- OECD 2005. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3<sup>rd</sup> edition. Paris, OECD & Eurostat.
- OECD 2012. Draft terms of reference for the TIP activity on social innovation. Room Document 2. 39<sup>th</sup> Meeting of the Working Party on Innovation and Technology Policy, 26–27 June 2012. Paris, OECD.
- Osborne, Stephen, P. & Brown, Louise 2011. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x.
- Phills, James; Deiglmeier, Kriss & Miller, Dale T. 2008. *Rediscovering Social Innovation*, Stanford Center for Social Innovation Review, Fall.
- Plessis, Marina 2007. The role of knowledge management in innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 20–29.
- Pol, Eduardo & Ville, Simon 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38 (6), 878-885.
- Pässilä, Anne, Melkas Helinä H. & Uotila, Tuomo 2013. Facilitating collaborative knowledge creation by using 'Research-Based Theatre' in organizational innovation: Experiences from a Finnish wood-processing company. *Futures*, 47, 59-68.
- Scharmer, Otto 2009. *Theory U – Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Skippington, Peter & Davis, Diana 2013. Open, people-driven innovations: Harnessing the arts, in Melkas, Helinä & Buur, J. (eds.), *Proceedings of the Participatory Innovation Conference PIN-2013*. LUT Scientific and Expertise Publications, Research Reports No. 6. Lahti, Lappeenranta University of Technology, Lahti School of Innovation.

- Stähle, Pirjo; Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen [Management of innovative environments and organizations]. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19, Series: Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki, Eduskunta (in Finnish).
- Tidd, Joe; Bessant, John. & Pavitt, Keith 2005. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. 3<sup>rd</sup> edition. Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
- Van de Ven, Andrew; Polley, Douglas, Garud, Raghu & Venkataraman, Sankaran 1999. The Innovation Journey. New York, Oxford University Press.
- Windrum, Paul. & Koch, Per 2008. Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Young, Dennis 2008. Alternative perspectives on social enterprise, in Cordes, J. J. & Steuerle, E. C. (eds), Nonprofits Business. Washington, DC, The Urban Institute Press.



*Jari Karjalainen, Saira Hyytiäinen & Harri Kostilainen*

## **4 TAVOITTEENA TASAPAINOINEN KEHITYS: YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET JA LIIKETOIMINNAN KASVU**

### **Abstrakti**

Artikkelissa tarkastellaan millainen on yhteiskunnallisten yritysten suhde kasvuun. Tarkastelu antaa osaltaan osviittaa yhteiskunnallisten yritysten elinvoimasta ja tulevaisuudesta sekä auttaa kehittämään kasvua tukevia toimenpiteitä.

### **Kansantalous tarvitsee kasvavia yrityksiä**

Kansantalouden kannalta on tärkeää, että maassa on kasvuhakuista, kehittyvää, uudistuvaa ja työllistävää yritystoimintaa. Suorien työllisyys- ja tuotavuusvaikutusten ohella myös kasvavien yritysten epäsuorilla vaikutuksilla on merkitystä talouden ja yhteiskunnan dynamiikan kannalta esimerkiksi yritysrakenteiden uudistumisen kautta; uusia talousyksiköitä perustetaan, vanhoja lopetetaan ja vakiintuneet yritykset saavat lisäkannustimia oman toimintansa tehostamiseen. Luodessaan tai soveltaessaan uutta tietoa kasvuhakuiset yritykset samalla myös laajentavat ja levittävät yhteistä tietovarantoa.

Tällä hetkellä Suomessa on yrityksiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kehitykseen ovat vaikuttaneet yleinen talouskehitys ja toimenpiteet, joilla yrittäjyyttä on kannustettu. Suomalaisia yrityksiä kritisoidaan silti usein kasvuhaluttomiksi verrattuna kilpailijamaiden yrityksiin, mutta Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Kasvuyrittäjyyskatsauksen 2012 mukaan juuri



suomessa kasvuyritysten osuus on kokonaisuutena vertailumaiden korkein. Kasvuhakuisuus ja toteutunut kasvu ovat siis eri asioita.<sup>44</sup>

## Mitä yrityksen kasvulla ymmärretään?

Yleismaailmallista kasvua selittävää mallia on tuloksetta yritetty luoda yrittäjyystutkimuksessa kautta sen historian. Mallia ei ole kyetty muodostamaan, koska eri toimialoilla on erilaisia ominaispiirteitä, erilaisia yrityksiä ja erilaisia yrittäjiä, joilla on erilaiset resurssit, motivaatiot ja kyvyt. Ei siis ole olemassa yrityksen tyypillistä kasvua, vaan on monenlaisia kasvuyrityksiä ja monenlaisia kasvutapoja. Aihetta käsittelevän laajan kirjallisuuden<sup>45</sup> nojalla nähdään, että myös kasvututkimus on fragmentoitunutta ja tarkastelun tulisi mieluiten olla toimialakohtaista.

Yritysten kasvua pyritään kuitenkin tunnistamaan ja mittaamaan monin eri tavoin. Mitä useampia kriteerejä ja tunnuslukuja kasvuyrityksiltä samanaikaisesti edellytetään, sitä pienempi luonnollisesti on tunnistettujen kasvuyritysten määrä.

Periaatteessa yritys voi kasvaa kahdella tavalla, joko orgaanisesti omaa liiketoimintaansa kasvattamalla (sisäinen kasvu) tai yritysostojen kautta (ulkoisen kasvu).

Yrityksen *sisäisellä kasvulla* tarkoitetaan tavallisesti spontaania, automaattista ja luonnollista kasvua, joka toteutuu yrityksen oman liiketoiminnan volyymin kasvun kautta. Mikäli kasvu ei ole kovin nopeaa, yritys voi rahoittaa huomattavan osan kasvustaan tulorahoituksella. Sisäinen kasvu on selvästi yleisin kasvustrategia pk-yrityksillä.

*Ulkoisella kasvulla* tarkoitetaan puolestaan sitä, kun yritys laajentaa toimintaansa joko ostamalla tai sulauttamalla itseensä yhden tai useampia jo toimivia yrityksiä. Ulkoinen kasvu voi tapahtua joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti, joista jälkimmäisessä esimerkiksi hankitaan omistukseen aiemmin alihankkijoina toimineita yrityksiä. Yritys voi kasvaa merkittävästi myös strategisten kumppanuuksien kautta eli toimimalla yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Muita esimerkkejä ulkoisen kasvun strategiaan kuulu-

<sup>44</sup> Esimerkiksi Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 2006 julkaiseman tutkimuksen mukaan 85 %:lle pk-yrityksistä kasvu ei ollut itsetarkoitus, vaan ne korkeintaan pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Kansainvälisen vertailun pohjana olleet OECD:n tiedot ovat viimeisimmältä saatavilla olevalta vuodelta 2007.

<sup>45</sup> Esim. Davidsson ym. 2005; Delmar ym. 2003; Liukko ym. 2006; Pukkinen ym. 2005; Tornikoski ym. 2011.

vista keinoista ovat muun muassa portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjyys. Suurten yritysten on luonnollisesti helpompaa kasvaa ulkoisesti kuin pienten.

Vastoin yleistä käsitystä yritysten kasvu ei keskity korkean teknologian aloille, eikä se ylipäätään ole kovin toimialasidonnaista. Kasvuyrityksiä on eniten perinteisillä toimialoilla kuten palveluissa. Myös tietointensiivisissä palveluissa niiden suhteellinen osuus on ollut suuri, tosin viime vuosina se on huomattavasti pienentynyt. Kasvu ei myöskään kaikissa tapauksissa perustu strategiisiin valintoihin, vaan on pikemminkin ollut seurausta yrityksen reaktiivisesta toiminnasta suotuisien markkinanäkymien innoittamana. Kasvu ei kuitenkaan ole sattumaa, vaan tulosta tavoitteellisesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi.

## Kasvun haasteita

Yritysten ajoittainen kasvu liittyy kiinteästi markkinoiden dynamiikkaan ja on mahdollista olosuhteissa, jossa loppumarkkinat ja -asiakkaat reagoivat yrityksen tuotteiden tai palvelujen tarjontaan. Pelkästään kysynnästä ja kasvuhaluudesta ei yritysten kasvu luonnollisesti ole kiinni ja onkin tunnistettu joukko tekijöitä, jotka estävät yrityksiä kasvamasta.

*Ulkoiset esteet* ovat markkinoiden ja kilpailun aiheuttamia, infrastruktuuriin tai institutionaalsiin tekijöihin liittyviä (esimerkiksi sääntely). Myös yrityksen sijaintipaikka, sopivan työvoiman puute ja rahoituksen riittämättömyys voivat estää kasvua. Lyhyellä aikavälillä ulkoiset tekijät asettavat selkeitä esteitä yrityksen kasvulle.

Rahoituksen vaikeaa saatavuutta on usein esitetty syyksi vähäiselle kasvuyrittäjyydelle maassamme.<sup>46</sup> Rahoituksen hankkiminen on arvioitu hankalaksi varsinkin toimintaansa vasta aloittaville, mutta silti voimakasta kasvua hakeville yrityksille. Tutkimustulokset asiasta eivät ole yhteneviä, mutta on kuitenkin todettu rahoituspalveluiden, kuten investointitukien tai Finnveran lainojen ja takausten käytön, korreloivan yritysten toteutuneen kasvun sekä kasvuhakuisuuden kanssa.<sup>47</sup>

*Sisäisiä esteitä* taas ovat muun muassa markkinointiosaamisen heikkous, henkilöstön palkkaamisen kynnykset, organisaation hallittavuuden ja joh-

<sup>46</sup> Tarkemmin esim. Rainio 2009.

<sup>47</sup> Mäki-Fränki 2006.

tamisen haasteet sekä pienten yritysten kohdalla jatkajan puuttuminen yrittäjän ikääntyessä. Yrityksen haluttomuus kasvaa on luonnollisesti keskeinen sisäinen este.

Osa yrittäjävetoisista yrityksistä ei halua kasvaa, koska omistaja näkee toiminnan enemmänkin elinkeinona kuin tapana vaurastua. Kasvun tavoittelu vaatii yrittäjältä enemmän ajankäyttöä työhön, minkä lisäksi voidaan joutua ottamaan enemmän riskejä.

Pienyrittäjien kohdalla on esitetty myös, että ei-taloudelliset tekijät, kuten oma riippumattomuus ja työntekijöiden hyvinvointi, ovat kasvuasenteiden kehityksessä jopa tärkeämpiä kuin taloudelliset tekijät.<sup>48</sup> Tämä viittaa siihen, että pienyrittäjillä on halukkuutta huomioida myös sosiaalisia näkökulmia kasvua koskevia päätöksiä tehdessään.

Aiheesta tehty runsas tutkimus korostaa kuitenkin haasteista huolimatta yritysten oman kasvuhaluuden merkitystä kasvun aikaansaamisessa.<sup>49</sup> Yritys voi olla menestyvä myös kasvua tavoittelematta<sup>50</sup>, mutta mikäli kasvua halutaan, se voi toteutua vain oman systemaattisen toiminnan kautta.

## Tämän selvityksen lähestymistapa

Kun Suomessakin on virinnyt aiempaa enemmän yhteiskunnallista yritystoimintaa, on siihen asetettu myös toiveita laajempien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisusta uudella tavalla. Meillä yhteiskunnallinen yritys on nimikkeenä uusi, mutta termin käyttö yleistyi Euroopassa 1990-luvun puolivälissä. Yhteiskunnallinen yritystoiminta on tunnettua myös Yhdysvalloissa, tosin eurooppalaisista malleista poiketen siellä yrityksen skaalautuvuus nähdään tärkeänä, ja toiminnalla pyritään ennen kaikkea aikaansaamaan laaja-alaisia vaikutuksia, joiden suunta on enemmän ylhäältä alas kuin eurooppalaisessa katsannossa.<sup>51</sup>

Yhteiskunnallisista yrityksistä ei ole Suomessa olemassa kattavia tilastotietoja, mutta niitä on arvioitu olevan noin 5000.<sup>52</sup> Lukuun sisältyvät myös palvelutoimintaa harjoittavat järjestöt ja järjestöjen perustamat liiketoimin-

48 Wiklund ym. 2003.

49 Mäki-Fränki 2006; Rieppo (toim.) 2010; Wiklund ym. 2003.

50 Heimonen 2013.

51 Pöyhönen ym. 2010; Wilson: Social entrepreneurship. [www.philanthropyuk.org](http://www.philanthropyuk.org)

52 Kostilainen ja Pättiniemi 2012.

taa harjoittavat yhtiöt. Yritysten lukumäärä ei ole yksiselitteinen, vaan se vaihtelee riippuen käytettävästä yhteiskunnallisen yrityksen määritelmästä.

Viimeaikainen kasvututkimus on kohdistunut vain perinteisiin yrityksiin,<sup>53</sup> eikä yhteiskunnallisten yritysten asennetta kasvuun ole etenkin Suomessa juuri selvitetty. Konsulttiyhtiö EERAn vuonna 2011 julkaiseman raportin<sup>54</sup> mukaan yhteiskunnallisia yrityksiä on vielä vähän ja ne ovat pieniä. Yritykset eivät ole kasvusuuntautuneita, mihin raportissa nähtiin olevan monia syitä. Tällaisina syinä pidettiin erityisesti yritysten toiminta-alueiden rajoitetta yhteiskunnan hankalia asioita käsiteltäessä sekä tasapainoilua hyvän tekemisen ja taloudellisten rajoitteiden välillä.

Aggressiivisen kasvun tavoittelemisen eräiden perinteisten yritysten tapaan ei ole yhteiskunnallisille yrityksille luonteenomaista eikä helppoa, mihin nähdään olevan monia syitä. Yritysten toiminta-alueet ovat haasteellisia, minkä lisäksi niiden taloutta ei useinkaan ole rakennettu kestävästi kasvun edellyttämää riskinottoa. Taseessa ei ole runsaita omia pääomia, eikä voitovaroja kerry. Niillä on harvoin myöskään sellaista johtamisosaamista tai taloudellisia resursseja, joita voimakas kasvu edellyttää.<sup>55</sup> Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat usein tilanteen, jossa niiden palvelulle olisi enemmän kysyntää kuin yrityksellä on kapasiteettia sen tuottamiseen. Tällöin yritykset ovat operaatioiden nopean laajentamispaineen alla, ja tilanne voidaan nähdä niille merkittävänä kasvuaajurina.

Kyse saattaa olla myös yhteiskunnallisten yritysten kasvuhaluttomuudesta tai kyvyttömyydestä tunnistaa kasvun edellytyksiä. Elinkaarensa alussa olevien yhteiskunnallisten yritysten kasvuhalun ja -kyvyn on nähty riippuvan ennen kaikkea johdon henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä hallituksen tahtotilasta. Kasvutavoitteiden on nähtykin olevan usein sidoksissa yrittäjien tai johdon kokemustaan ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin.<sup>56</sup>

Oman haasteensa yhteiskunnallisten yritysten kasvun tarkasteluun tuo se, ettei kasvutavoitteita näiden yritysten kohdalla ole järkevää tarkastella irrallisina päämäärinä, vaan yritysten olemassa olon perustarkoitus ja tavoite on myös huomioitava. Yhteiskunnallinen yritys tyytyykin usein hoitamaan perustehtävänsä – jotain erityistä tai hyvin paikallista yhteiskunnallista ongelmaa tai tarvetta.”

53 Tekstissä ilmaisu ”perinteinen yritys” viittaa muihin kuin sosiaalisiin tai yhteiskunnallisiin yrityksiin.

54 Yhteiskunnallisen yrittämisen rahastomalli. Loppuraportti. Eera Oy 2011.

55 EERA 2011.

56 Mäkelä 2013.

Erityisesti nuorilla yrittäjävetoisilla yhteiskunnallisilla yrityksillä on nähty myös olevan liittymäkohtia jatkuvaa talouskasvua kritisoivaan degrowth-liikkeeseen. Degrowth on poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen liike, joka perustuu ympäristöajatteluun sekä kulutuksen ja kapitalismin kritiikkiin. Liike kannattaa tuotannon ja kulutuksen vähentämistä eli talouden kutistamista, koska ylikulutuksen uskotaan aiheuttavan pitkäkestoisia ympäristöongelmia ja sosiaalista epätasa-arvoa. Degrowth-liikkeen keskeinen ajatus on, että talouden kutistaminen ei kuitenkaan vaadi yksilöllisiä uhrauksia eikä vähennä ihmisten hyvinvointia.

*Tämän selvityksen lähtökohtana on kysymys siitä, millainen on yhteiskunnallisten yritysten suhde kasvuun.* Ennako-oletuksena on se, että yhteiskunnalliset yritykset voivat nähdä kasvun tavoittelun eri lailla kuin perinteiset yritykset. Vaikka yrityksillä olisi kasvukykyä, voi ideologia kasvun takana poiketa tavanomaisesta; syy kasvulle ei ensisijaisesti ehkä ole voiton tavoittelu. Lisäksi tarkastellaan aineiston valossa myös seuraavia teemoja: Mitä ajureita kasvulle mahdollisesti on? Löytyykö yhteiskunnallisista yrityksistä kasvun keskeiseksi edellytykseksi todettua kasvuhalukkuutta? Millaisilla strategioilla ne pyrkivät kasvuun? Tarkastelu antaa osaltaan osviittaa yhteiskunnallisten yritysten elinvoimasta ja tulevaisuudesta sekä auttaa kehittämään toimenpiteitä, jotka voivat tukea kasvua.

Useimmiten kasvua on tarkasteltu vain yritysten aineellisissa ja siten näkyvissä olevissa voimavaroissa. Koska tämän selvityksen kohde on yhteiskunnallinen yritystoiminta, on kasvun määritelmä sovellettava sen ominaispiirteisiin. Sen vuoksi työssä pyritään taloudellisten tekijöiden lisäksi ottamaan huomioon myös aineettomia voimavaroja, koska yhteiskunnallinen yritystoiminta on arvoperusteinen tapa toimia ja laajempi katsanto palvelee paremmin sen tarkastelua.

## **Aineistot ja menetelmät**

Tämän selvityksen lähtökohtana on eurooppalainen näkemys, jossa yhteiskunnallinen yritystoiminta ymmärretään laajasti käsittämään kolmannen sektorin taloudellisten yhteisöjen, osuuskuntien, sosiaalisten yritysten ja muiden yhteisötalouden yritysten taloudellista toimintaa. Kattavan kokonais-tarkastelun sijasta selvitystyö pohjautuu näin ollen joukkoon erityyppisten,

mutta selkeästi sektoriin kuuluvien toimijoiden näkemyksiin ja niiden analysoinnin pohjalta tehtyihin yhteenvedoihin.

Selvityksessä käytetty empiirinen aineisto koostuu kahdesta haastatteluai-  
neistosta.<sup>57</sup> Ensimmäisen ryhmän muodostivat suurimmat rekisteröidyt sosi-  
aaliset yritykset, ja toinen osa muodostui Uudenmaan tunnetuimmista yh-  
teiskunnallisista yrityksistä, jotka eivät kuitenkaan olleet sosiaalisia yrityksiä.

Sosiaalisten yritysten aineisto muodostuu 22:n eri yrityksen johtavissa ase-  
missa olevien henkilöiden, toimitusjohtajan tai toiminnanjohtajan, teema-  
haastatteluista, jotka suoritettiin kesällä 2011. Yritykset poimittiin sosiaalis-  
ten yritysten rekisteristä käyttäen kriteerinä mahdollisimman suurta kykyä  
työllistää sosiaalisten yritysten lain mukaisia kohderyhmiä. Yritysten taustalla  
on erityyppisiä yhteisöjä; omistajia ovat erityisesti yhdistykset, mut-  
ta myös kunnat, säätiöt, sairaanhoitopiirit ja yksittäiset henkilöt. Toimivan  
johdon omistamia on tarkastelluista yrityksistä kaksi.

Muiden yhteiskunnallisten yritysten aineisto koostuu 15:ta uusmaalaisen  
yhteiskunnallisen yrityksen johtavassa asemassa olevan henkilön, useimmi-  
ten toimitusjohtajan tai omistajan, keväällä 2012 suoritetuista teemahaas-  
tatteluista. Tärkein kohdeyritysten valintaperuste oli se, että ne katsoivat itse  
täyttävänsä yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit. Haastateltaviksi poimittiin  
eri kokoluokkia ja toimialoja edustavia yrityksiä. Haastattelut olivat luot-  
tamuksellisia, joten itse yrityksiä on kuvattu tekstissä vain yleisellä tasolla.

Aineistot antavat yhdessä tarkasteltuna toisiaan täydentävän ja aiempaa sy-  
vemmän kuvan siitä, miten kasvuun suhtaudutaan yhteiskunnallisten yri-  
tysten kentässä ja sen eri sektoreilla.

## Sosiaaliset yritykset

Suomessa sosiaalinen yritystoiminta on ymmärretty hyvin liiketoimintaläh-  
töisesti verrattuna moniin muihin Euroopan maihin. Laki sosiaalisista yri-  
tyksistä<sup>58</sup> kuitenkin asettaa rekisteröidyille sosiaalisille yrityksille työllistämi-  
seen liittyviä velvoitteita, ja niiden vastapainoksi yritykselle voidaan myön-  
tää muita yrityksiä pidempikestoista palkkatukea työllistämiseen. Sosiaalis-  
ten yritysten keskeisin ominaispiirre eli pyrkimys työllistää vaikeasti työl-

57 Ex post facto-tarkastelu. Sosiaalisten yritysten haastatteluaineiston kokosi VTM Harri Kostilainen, muiden yhteiskunnallisten yritysten aineisto on osa kyo Salla Hyytiäisen kandidaatintyötä ”An Investigation of the growth perceptions of Social Enterprises”.

58 Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003.

listyviä henkilöitä tulee juuri edellä mainitun lain kautta.<sup>59</sup> Yrityksen liike-toiminnan kehittämisen ja kasvupyrkimysten kannalta tämä voi kuitenkin muodostaa jonkinasteisen dilemman.

Monet maamme sosiaalisista yrityksistä ovat yrityksinä verraten nuoria, vaikka taustalla voi olla samantyyppistä toimintaa muussa organisaatiomuodossa, esimerkiksi työkeskuksina. Sosiaalisiksi yritykseksi rekisteröityminen onkin useille toimijoille ollut keino kehittää liiketoimintaosaamista ja parantaa kannattavuutta sekä työllistämisen vaikuttavuutta. Eurooppalaisittain verrattuna suomalaiset sosiaaliset yritykset ovat myös työllistämiskyvyltään keskimäärin melko pieniä.<sup>60</sup> Rekisteröintihetkellä ne ovatkin usein mikroyrityksiä, mutta rekisteröitymisen jälkeen osa yrityksistä on kyennyt ripeään kasvuun ja rekrytoimaan lisää työntekijöitä. Vuonna 2009 sosiaalisista yrityksistä 23 prosenttia työllisti enemmän kuin 11 henkilöä.<sup>61</sup>

Sosiaalisille yrityksille laissa<sup>62</sup> määritelty perustehtävä, vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistyvyyden parantaminen, voi tapahtua joko yrityksen henkilöstön kokonaismäärän kasvuna tai vaikeasti työllistyvien henkilöiden läpivirtauksen tehostumisena. Yrityksen kannalta pyrkimys henkilöstön läpivirtauksen tehostamiseen on jossain määrin paradoksaalista eikä se tue perinteisellä tavalla ajateltua yrityksen kasvua, mutta on toisaalta yksi sosiaaliselle yritykselle sopiva kehityksen mittari.

## Sosiaalisille yrityksille on tarvetta

Haastatteluissa nousi esiin toiminnalla aikaansaatavien palvelujen suuri tarve, johon vedotaan puhuttaessa kasvusta, ei siis yrityksen taloudelliseen tuotovaateeseen tai yleishyödyllisten omistajien tarpeisiin.

*”Meidän ajatuksena ei ole niinkään kasvattaa tätä yritystä mahdollisimman suureksi, vaan että me saadaan läpivirtausta ja saadaan nää meidän kuntoutussysteemissä olevat ihmiset eteenpäin eli se on meidän ykköstarvoite tässä koko ajan” (Haastattelu 1).*

59 Grönberg ja Kostilainen 2012; Pöyhönen ym. 2010.

60 Grönberg ja Kostilainen 2012; Karjalainen ym. 2006.

61 Työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaalisten yritysten rekisteri; ref. Grönberg ja Kostilainen 2012.

62 Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003.

Osa sosiaalisista yrityksistä on aiemmin toiminut työkeskuksina, joiden toimintaperiaatteena on ollut tarjota työtoimintaa ja työtä niille vammaisille ja vajaakuntoisille henkilöille, joilla toimeentulo perustuu joko eläkkeeseen tai kuntoutusrahaan. Työkeskustoiminta ei ole luonteeltaan kuitenkaan ensisijaisesti liiketaloudellisesti orientoitunutta. Sosiaalisen yrityksen perustaminen on siis ollut melko kokonaisvaltainen toiminnan uudistamiseen liittyvä asia. Volyymietua ja parempia kehittämismahdollisuuksia on haettu myös pieniä työkeskustoimijoita yhdistämällä, mutta asennetasolla muutos perinteistä työkeskuksista yrityksiksi ei kuitenkaan aina ole ollut suoraviivaista:

*”Onko se sitten nimeltään työkeskus, onko se sosiaalinen yritys tai joku muu siihen viittaava niin kyllä se työllistäminen on se sama painava taivoite siellä takana” (Haastattelu 2).*

Muutamassa yrityksessä nähtiin tavoitteena laajentaa toimintaa maantieteellisesti, esimerkiksi maakunnan kattavaksi, koska muita sosiaalisia yrityksiä ei alueella ole. Näin aikaansaadaan laajempi vaikuttavuus. Useat haastateltavista käyttivät ilmaisua levittäytyminen, mikä viittaa kilpailun vähäisyyteen kyseisellä alueella. Osittain tätä pyrkimystä selittää myös yrityksen omistajan luonne: mikäli sen muu toiminta on tietyn alueen kattavaa, kuten on esimerkiksi sairaanhoitopiirien kohdalla, on luontevaa että sosiaalisen yrityksen tuottamat palvelut kattavat myös saman maantieteellisen alueen. Käytännössä alueellinen laajentuminen johtaa näillä työvoimavaltaisilla aloilla myös henkilöstömäärän kasvuun, mutta ei välttämättä suoraan parempaan tuloksellisuuteen.

Työllistämisen ohella haastatteluista nousi esiin myös muita tavoitteita toiminnalle, esimerkiksi oman toimintaympäristön ja lähiyhteisön kehittäminen. Paikallisuus oli ajattelussa muutenkin melko leimallista, mikä sinänsä ei kerro suuresta laajentumishalusta.

Tarkasteltujen yritysten toimialat olivat paljolti matalan kynnyksen aloja, joilla toiminnan aloittaminen ei vaadi suuria investointeja. Tämä heijastuu myös voimakkaana kilpailuna ja pieninä katemarginaaleina, mikä tarkoittaa kasvun näkökulmasta ennen kaikkea pyrkimistä volyymin, liikevaihdon kasvattamiseen. Katteen kasvattaminen on vahvasti kilpailevilla markkinoilla lähtökohtaisesti haastavaa ja tehostamiseenkin suhtauduttiin mal-



tillisesti. Tähän liittyen johto koki olevansa osaltaan vastuussa myös työntekijöiden jaksamisesta:

*”Työntekijöiden pitää voida hyvin, että ei revitä kenenkään selkänahasta” (Haastattelu 3).*

Toimialan kilpailutilanne voi osalla yrityksistä olla tiukka ja markkina niin täynnä, että se rajoittaa kasvumahdollisuutta. Tällöin omistajan tuki on tärkeässä roolissa, jotta toimintaa voidaan ylipäättään ylläpitää ja tuottaa palveluja. Kun taloudellisia puskureita on vaikea koota, vaikuttavat myös suhdanne- ja kausivaihtelut herkästi yrityksen toimintakykyyn.

Muutamien yritysten perimmäisenä tavoitteena on sinänsä irrationaalisesti tehdä itsensä tarpeettomiksi; ilmiö on tuttu jo aiemmista työvoimaa vuokraavista henkilöstö-omisteisista yrityksistä, kuten 1990-luvun lamavuosina perustetuista työosuuskunnista. Tällöin yrityksen toimintaa ja prosesseja pyritään kehittämään juuri työllistämismahdollisuuksien näkökulmasta.

## **Sosiaalisten yritysten kasvustrategioita ja keinoja**

Selkeästi ja julkilausutusti kasvua tavoittelevia oli noin kaksi kolmasosaa tarkastelluista sosiaalisista yrityksistä. Kasvun nähtiin useimmiten olevan luonnollinen olotila;

*”yrityksellä ei ole muuta mahdollisuutta kuin kasvaa tai tuhoutua” (Haastattelu 4).*

Kasvuun pyrittiin ennen kaikkea orgaanisesti, olemassa olevan ja markkinoinnilla aikaansaatavan kysynnän kasvun kautta. Maltillista ja hallittua kasvua pidettiin tärkeänä myös siksi, että henkilöstömäärä ja asiakkaiden määrä ovat tasapainossa; kaikkia asiakkaita kyetään toiminnan laajentuessakin palvelemaan siten, etteivät työntekijät ylikuormitu. Kasvua tukevia investointeja yritykset olivat tehneet hyvin vähän.

Ulkoisen kasvun toimintatavat olivat osin myös käytössä ja verkostoituminen muihin yrittäjiin nähtiin merkityksellisenä. Yhteistyökumppaneiden kautta voidaan liikevaihtoa myös kasvattaa nopeammin kuin omin voimin. Yksi haastatteluissa esiinnoussut, sosiaalisten yritysten kentässä epäilemättä

harvinainen kasvustrategia, olivat suorat yritysostot, joiden kautta sosiaalisen yrityksen on mahdollista saada itselleen lisää markkinaosuutta sekä asiakkaita. Strategia soveltuu käytännössä vain harvoille yrityksille ja sen toteutus vaatii myös lisätyöpanosta.

Jotkut yrityksistä pyrkivät nollatulokseen ja omavaraiseen toimintaan. Kasvun tavoittelun ensisijaisena motiivina oli tällöin se, että ne voisivat jatkossa toimia ilman julkisia tukia. Myös taseen vahvistaminen kannattavan kasvun avulla ja sitä kautta suhdanneherkkyyden vähentäminen nähtiin yhdessä tapauksessa tärkeänä.

*”Me on pyritty riskit sitä kautta minimoimaan, että se kasvu, mitä me haetaan niin se on kannattavaa. Pitää pitää tase kunnossa, että se tulos mitä me tehdään niin se tietysti aina vahvistaa meidän tasetta ja sitten sillä pystytään hakemaan uusia asiakkaita” (Haastattelu 5).*

Joissakin tapauksissa kasvutavoitteet koettiin ulkoa annettuina, esimerkiksi säätiön hallitus oli linjannut yrityksen tavoitteet. Vahvan omistajaohjauksen kautta voidaan samalla saada myös merkittävää tukea:

*”Toki meillä on vakavarainen omistaja, että se kasvu maksaa, mutta me pystytään saamaan siihen rahoitusta ymmärtäväiseltä omistajalta, mille on tärkeää se meidän työllistämisaikutus” (Haastattelu 6).*

Toiminnan laajentamiseen tarvittavaa rahoitusta suunniteltiin haettavan myös julkisilta rahoittajilta, esimerkiksi kehittämisohjelmien kautta, mutta yksityisten rahoittajien sijoittamishalukkuuteen ei uskottu.

*”Kuka sijoittaa sellaiseen rahaa, mikä ei saa jakaa voittoa?” (Haastattelu 7).*

Yksittäisessä tapauksessa yrityksessä ajateltiin laajentumisen mahdollisesti tapahtuvan sopivien henkilöiden ”huipputyypin” rekrytoinnin myötä. Näin oletettiin syntyvän toiminnan kasvua ilman, että sitä olisi varsinaisesti asetettu tavoitteeksi. Kasvua tuki myös yritysten positiivinen imago ja maine ekologisenä toimijana.

*”Meidät mielletään hyvänä toimijana ja sosiaalisena toimijana, että kehtään ei närästä se, että me tuotteisiin valtava määrä voittoa tai jotain muuta” (Haastattelu 8).*

Liiketoiminnan kasvusta mahdollisesti seuraavat taloudelliset riskit nähtiin melko pieninä, tosin muutamilla tarkastelluista yrityksistä oli jo kokemusta taloudellisesta vaikeuksista ja toimintojen supistamisesta. Koska toimiva johto omisti yrityksiä vain muutamassa tapauksessa, eikä voiton maksimointi ollut niidenkään toiminnassa ensisijaista, nähtiin riskejä olevan enemmänkin periaatteellisella ja toiminnallisella kuin taloudellisella tasolla. Näin ollen liian nopea kasvu voi sittemmin aiheuttaa vaikeuksia, jotka johtavat yrityksen toiminnan romahdukseen. Tämäkin osaltaan tuki pyrkimystä maltilliseen orgaanisen kasvun strategiaan.

Yritysorganisaatioilta edellytetään usein toimialasta riippumatta tiettyä ketteryyttä vastata markkinatilanteen muutoksiin, mikä myös näissä yrityksissä oli tiedostettu, eikä mahdollisen kasvun odotettukaan olevan lineaarista.

Haastatteluaineistossa toistui eräitä kasvumahdollisuuksia rajoittaviksi nimettyjä tekijöitä, joista yleisimpiä olivat seuraavat:

- vaihtelut tukipolitiikan toteutuksessa
- sopivan henkilöstön ja asiantuntevan johdon palkkaus
- alttius suhdannevaihteluille
- investointien rahoitus

On myös epäilty, ettei näiden yritysten haluta kasvavan, jotta päätösvalta ei samalla siirtyisi omistajilta sijoittajille ja ulkopuolisille rahoittajille. Osalla yrityksistä omistavien tahojen luonne on sellainen, esimerkiksi yleishyödyllinen säätiö, että näkemys on ehkä ymmärrettävä, mutta aineisto ei tuottanut mitään evidenssejä oletuksen tueksi. Päinvastoin, ulkopuolisten rahoittajien kiinnostus sosiaalisia yrityksiä kohtaan nähdään toistaiseksi liian vähäisenä.

## **Muut yhteiskunnalliset yritykset**

Tässä luvussa tarkastellaan joukkoa sellaisia yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka eivät ole rekisteröityjä sosiaalisia yrityksiä, mutta joiden liiketoiminnan tavoitteet ovat yhteiskunnallisia tai ekologisia. Määrittely on väljä ja yritykset myös valittiin siten, että ne edustavat eri toimialoja ja kokoluokkia. Tär-

keä kriteeri yritysten valinnalle oli se, että ne itse mieltävät olevansa yhteiskunnallisia yrityksiä.

Sosiaalisista yrityksistä yhteiskunnalliset yritykset eroavat siinä, ettei niiden välttämättä tarvitse työllistää vaikeasti työllistyviä henkilöitä. Tavoitteet ovat muulla tavoin sosiaalisia tai yhteiskunnallisia, joihin pyritään liiketoiminnan keinoin. Työttömien henkilöiden palkkaaminen nähdään näissä yrityksissä osin jopa riskinäkin; heidän vaihtuvuutensa arvioidaan suureksi eikä työtehon nähdä olevan samaa kuin muilla työntekijöillä.

Tarkastelun kohteena oli 15 yritystä, joista useimmat olivat Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien yhdistyksen jäseniä ja osalla niistä on myös Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Menetelmä valittiin, koska aiempaa empiiristä suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten kasvua koskevaa aineistoa ei ole saatavissa. Haastateltavat edustivat tutkittujen yritysten ylintä johtoa. Pääosin he olivat yritysten perustajia tai toimitusjohtajia.

## **Yhteiskunnallisten yritysten menestyksen mittarit ovat laajoja**

Jokainen näistä yrityksistä oli olemassa tehdäkseen voittoa. Tavoiteltavan yhteiskunnallisen lisäarvon nähtiin syntyvän luonnollisena seurauksena liiketoiminnan eettisyydestä ja kannattavuudesta. Tämä on vastoin niitä yhteiskunnallista yritystoimintaa kohtaan esitettyjä epäilyksiä, joiden mukaan voitto ei olisi yrityksille tärkeä. Voiton tuottamisen nähtiin yleisimmin olevan toiminnan onnistumista ilmaiseva tekijä, sen yksilöi kahdeksan viidestätoista haastatellusta henkilöstä. Menestyksen nähtiin liittyvän lisäksi heikommassa asemassa olevan ryhmän auttamiseen sekä sosiaalisten ja mentaalisten tavoitteiden saavuttamiseen. Viimemainittu pitää sisällään onnistumisen tunteen, merkityksellisen työn sekä yrittäjän, työntekijöiden ja muiden liiketoimintaan liittyvien henkilöiden hyvinvoinnin.

Vastausten perusteella menestystä yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa mitataan varsin laajasti. Vastaaajien yleisen käsityksen mukaan liikevoitto on tärkein menestyksen osatekijä, mutta lisäksi menestyksen nähdään olevan henkisen tyydytyksen saamista, millä viitattiin aineettomien voimavarojen kehittymiseen eli tiedon tason, ymmärryksen ja taitojen paranemiseen. Henkinen kasvu nähtiin myös tärkeäksi yrityksen kasvun osatekijäksi.

Näyttää siltä, että nämä yritykset olivat syntyneet samasta syystä – muuttamaan maailmaa ja asioita yhteiskunnassa. Vastaajat pyrkivät aikaansaamaan muutokseen yhdenmukaisesti omien arvojensa kanssa, mistä muodostui heidän elämäntyyliinsä. Yrityksissä jaettiin samanlaisia arvoja, esimerkiksi ekologisuus, ympäristötietoisuus, läpinäkyvyys, tasapuolisuus ja hyvinvointi. Tämän vuoksi yhteiskunnallinen yritystoiminta on suhteellisen yhtenäinen yrittäjyyden alue huolimatta erilaisista toimialoista, joita se edustaa.

## **Yhteiskunnallisten yritysten kasvustrategioita ja keinoja**

Suurin osa tarkastelluista yrityksistä oli halukkaita kasvamaan ja ne myös olettivat liikevaihdon kasvavan lähitulevaisuudessa. Yrityksen kasvun nähtiin lisäävän ”sosiaalista hyvää”, joten kasvua pidettiin välineenä, ei tavoitteena. Kasvun on oltava hallittua, varovaista ja työntekijöiden hyvinvointi huomioivaa. Toinen tärkeä tekijä on se, että useimmat yrityksistä halusivat päätösten perustuvan pitkän ajan näkemyksiin ja suunnitteluun. Jälkimmäistä tosin katsottiin rajoittavan kilpailu- ja hankintalainsäädännön.

Yleisin kasvustrategia oli haastattelujen mukaan orgaaninen kasvu ja useimmat yrityksistä pitivät parhaana kasvua pienin askelin ja omalla rahoituksella, riskejä välttämällä. Rajoitetun kasvun nähtiin olevan kestävä ja siksi suositeltavaa. Yritykset eivät myös välttämättä olleet vielä henkisesti valmiita kaikkiin tarjolla oleviin operaatioihin, ja ne tarvitsivat aikaa kasvattaakseen valmiuksiaan. Näkemys indikoi myös yhteiskunnallisten yritysten sitoutumista olemassaoloonsa. Jotta yhteiskuntaa voitaisiin palvella pitkällä aikavälillä, toiminnan tulee olla elinkelpoista ja huomioida taloudelliset edellytykset.

Haastateltavat toivat esiin myös muita kasvustrategioita ja keinoja, kuten uusien yksiköiden perustamisen ja palveluvariaatiot. Muutamia kiinnosti lisäksi kansainvälistyminen. Tuotekehitys ja markkinointitoimenpiteiden lisääminen nähtiin potentiaalisena tapana aikaansaada kasvua ja usein niitä pyritään tekemään yhtäaikaaisesti.

Erilaistamisstrategiaa ei tavoitellut yksikään näistä yrityksistä. Syynä saattoi olla se, että yhteiskunnalliset yritykset ovat suhteellisen uusi ilmiö ja ne ovat jo diversifioituneet suhteessa perinteisiin yrityksiin. Yritysten verraten nuori ikä voi myös vaikuttaa siihen, ettei erilaistaminen ollut vielä ajankohtaista.

Neljällä näistä yrityksistä (4/15) ei ollut lainkaan kasvustrategiaa. Syyksi mainittiin se, ettei kasvu ollut yrityksen tavoitteena ja yhdessä tapauksessa

toimialaa pidettiin niin ennustamattomana, että strategian katsottiin estävän innovatiivisuutta.

Kaksi yrityksistä (2/15) oli toistaiseksi haluttomia kasvamaan. Syyksi kerrottiin korkeat riskit, vaadittavat investoinnit ja rahoituksen puute. Myös yrityksen vaatima aika nähtiin kasvua estävänä tekijänä; henkilökohtaisen vapaa-ajan tarve on yrittäjävetoiseen toimintaan liittyvä kasvuhakuisuutta vähentävä tekijä.

Myös muut haastateltavat tunnistivat merkittävästi kasvun rajoitteita. Pääoman ja riittävän vahvan kassavirran puute alkuvaiheissa on yksi tärkeimmistä kasvun rajoitteista. Kasvuun tarvittavien resurssien hankinta ulkoisella rahoituksella oli haastateltujen mukaan suhteellisen vaikeaa, mihin yhtenä syynä on rajoitettu voitonjako. Yhteiskunnallisiin yrityksiin sijoittavilla olisi oltava kärsivällisyyttä ja mielellään yhteiskunnallisia tavoitteita itselläänkin.

## **Yhteiskunnalliset yritykset ovat tavoitteissaan maltillisia**

Yrityksen kasvu ei aina välttämättä ole yhteiskunnalliselle yritykselle tehokain tapa saavuttaa niitä tavoitteita, joita se on toiminnalleen asettanut. Mutta perinteisistä yrityksistä tiedetään, että kasvu tuottaa merkittävästi epäsuoria positiivisia vaikutuksia, joten yhteiskunnalliseen ”hyvään” tähtäävän yrityksen kohdalla kasvusta todennäköisesti aiheutuu entistä enemmän positiivisia vaikutuksia ja tässä mielessä kasvu on tavoittelemisen arvoista.

*Rekisteröityjen sosiaalisten yritysten* näkökulma kasvuun on kokonaisuutena maltillinen. Kasvu nähdään paljolti välineenä, yrityksen keinona saavuttaa asettamiensa tavoitteita; kun toiminta kasvaa, pystytään aiempaa enemmän palvelemaan asiakkaita, jolloin toiminnalla myös aikaansaadaan entistä laajempia vaikutuksia. Asiakaslähtöinen palvelujen tarve ja niiden kattavampi tuottaminen on kokonaisuutena näissä yrityksissä enemmän kasvuajateltua ohjaava ajuri kuin esimerkiksi markkinoilla nähtävä kasvupotentiaali.

Tukipolitiikan merkitys on toistaiseksi aika suuri ja monissa tapauksissa keskeistä on myös kuntien asenne sosiaaliin yrityksiin. Vaikean työttömyyden helpottumista ei ole näköpiirissä, mutta jos kohderyhmien työllistämässä priorisoidaan paikallisesti muita keinoja, ei toiminta kovin helposti kasva.

Kasvua haetaan kilpailuilla markkinoilla volyymin ja monitoimialaisuuden kautta, millä myös pyritään lieventämään eri alojen suhdannevaihtelu-

jen vaikutuksia sekä riippuvuutta eri tukimuodoista. Rekisteröityjen sosiaalisten yritysten lukumäärä ei kuitenkaan ole viime aikoina kasvanut, mutta niiden ekosysteemi lienee olemassaolon aikana kehittynyt ja toiminnan perimmäiset tavoitteet voivat toteutua myös strategisten kumppaneiden toimesta eli ulkoisen kasvun avulla.

Sosiaalisten yritysten kasvuhakuisuutta voisi vauhdittaa se, jos nykyistä useammat niistä toimisivat yrittäjävetoisesti. Haaste on kuitenkin suuri, koska toimintamalli tuottaa yrittäjälle taloudellisen riskin, mutta ei tarjoa sen vastapainoksi palkkiota. Yhtenä uutena kasvutapana voisi olla franchising-toiminta, jonka avulla sosiaalisen yrittämisen periaatteisiin sitoutuneiden yritysten lukumäärä voisi kasvaa. Onnistuneita esimerkkejä tästä löytyy jo Ruotsista.<sup>63</sup>

Muut tässä selvityksessä haastatellut *yhteiskunnalliset yritykset* ovat kaikki syntyneet samasta syystä: muuttamaan asioita yhteiskunnassa. Pääosin yritykset on perustettu henkilöomistajien oman pääoman turvin. Tähän selvitykseen poimittujen yritysten näkemysten perusteella yhteiskunnallisilla yrityksillä on myönteinen asenne kasvuun ja taloudellinen menestys näyttää olevan niille yhtä tärkeää kuin menestys ei-taloudellisten tekijöiden osalta. Liiketoiminnan kasvu nähdään välineenä saavuttaa yrityksen yhteiskunnalliset tavoitteet ja siksi kasvu on toivottavaa. Useimmat yritykset aikovat soveltaa rajoitettua voitonjakoa, minkä nähdään myös osaltaan vahvistavan kasvun mahdollisuuksia. Yrityksissä on silti vahva halu säilyttää yrityksen ideologia ja ydinarvot sekä pienen koon edut, vaikka yritys kasvaisikin.

Tarkasteltujen yritysten kasvutavoitteisiin vaikuttivat vahvasti ulkoinen paine kasvaa, taloudelliset tekijät, kuten kannattavuus, suurempi liikevoitto ja kilpailukyky sekä yhteiskunnalliset tekijät, kuten laajempi vaikuttavuus. Yritykset olivat selvästi kiinnostuneempia kasvamaan tulorahoituksella kuin ulkoisella rahoituksella. Tutkimuksissa on todettu orgaanisen kasvun olevan tyypillistä pienille yrityksille,<sup>64</sup> mutta tässä aineistossa se on tyypillistä kaikenkokoisille yhteiskunnallisille yrityksille.

Yritysten toimintaperiaatteista kuitenkin näkyy, ettei liiketoiminnan kasvu ole niille prioriteetti ja osalla nuorista yrittäjistä degrowth-ajattelu vaikuttaa toimintaan implisiittisesti taustalla. Kasvu nähdään välineenä saavuttaa yrityksen yhteiskunnalliset tavoitteet ja se on siksi toivottavaa.

63 [www.companion.se](http://www.companion.se)

64 Esim. Davidsson ym. 2005.

Kuitenkin kasvu nähdään myös ristiriitaisena tavoitteena; jatkuva kasvu rajallisessa maailmassa ei ole kestävä. On huomionarvoista, että eettiset arvot pohjautuvat käsitykset olivat vallitsevia näissä yrityksissä, ei pelkästään kasvuun liittyen, vaan laajemminkin. Yritykset jakoivatkin käsityksen, että voiton tuottaminen on tärkeää, mutta ei kaikki kaikessa. Palvelun hyvä laatu on tärkeintä ja sen nähdään olevan ainoa mahdollisuus tuottavaan liiketoimintaan. Siksi lähtökohtana kasvustrategioiden suunnittelulle on se, ettei niillä ole negatiivisia vaikutuksia tuotteen tai palvelun laatuun eikä työntekijöiden hyvinvointiin.

Kokonaisuutena tässä selvityksessä mukana olleet 37 yritystä eivät näyttäneet kovin kasvuhakuisina, mutta on muistettava saman koskevan myös monia perinteisiä pk-yrityksiä; niistä vain noin joka 20. on määritelmällisesti kasvuyritys. Näin ollen sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset ovat kasvua koskevien asenteidensa osalta melko lailla muiden yritysten kaltaisia. Vain kovimpia kasvuloikkia tekevät gasellit puuttuvat täysin joukosta, mutta kaikista yrityksistäkin niitä on arvioitu olevan vain muutamia promilleja, joten yhteiskunnallisen gaselliyrityksen löytäminen vaatisi huomattavasti tätä näytettä laajemman tarkastelun.

Silloin kun nopea kasvu toteutuu, ei yritys sinänsä muutu kasvuyritykseksi, joka olisi aiempaan nähden jotenkin ratkaisevasti erityyppinen toimija, vaan kyse on yhdestä vaiheesta yrityksen kehityksessä. Tässä selvityksessä tarkasteltujen yritysten mahdollinen tuleva kasvu ei siis luultavasti tule olemaan lineaarista, vaan todennäköisemmin hyppäyksellistä. Luonnollisesti on mahdollista, että kasvuvaiheista huolimatta yrityksen toiminta voi myöhemmin jälleen supistua.

Erityisenä kasvun ulkoisena esteenä mainitaan usein tarvittavan rahoituksen puuttuminen. Rahoituksen saatavuuteen vaikuttavat ensisijaisesti riittävät vakuudet ja oma pääoma. On selvää, etteivät sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset vedä riskirahoitusta puoleensa verraten matalien tuotto-odotusten takia. Yhteiskunnallisille yrityksille suunnattuja rahoitus- ja investointimahdollisuuksia tulisikin kehittää ja lisätä erityisesti olemassa olevien vaihtoehtojen hyödyntämistä. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kasvua edistäisi myös julkisissa hankinnoissa käytettävien sosiaalisten kriteerien päämäärätietoinen kehittäminen.

Kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdentaa erityisesti suurimpiin, kasvukykyisiin ja – haluisiin yhteiskunnallisiin yrityksiin ja niiden hyvien käytäntö-



jen laajentamiseen esimerkiksi franchising-konseptien ja työpankkitoiminnan avulla. On myös tarpeellista räätälöidä yrityksille suunnatut palvelut paremmin yritysten omien, vaihtelevien tarpeiden mukaan; ei kaikkea kaikille, vaan kasvun pullonkauloihin keskittyen. Yhteiskunnallisten yritysten kasvua tukisi myös vastuullisiin strategioihin erikoistunut kiihdyttämö, jolla optimitilanteessa olisi lisäksi toimiva yhteys sektorin rahoittajiin, kuten yleishyödyllisiin säätiöihin. Näin varmistettaisiin sektorin potentiaalin kehittymisen edelleen kasvavaksi, koko yhteiskuntaa hyödyttäväksi liiketoiminnaksi.

## LÄHTEET

- Davidsson Per; Achtenagen Leona & Naldi Lucia 2005. *Research on Small Firm Growth: A Review*. In: European Institute of Small Business. /
- Delmar, Frédéric; Davidsson Per; Gartner & William, B. 2003. *Arriving at the high-growth firm*. Journal of Business Venturing, Volume 18, Number 2, March 2003.
- Grönberg Ville & Kostilainen Harri. 2012. *Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus*. Yhteinen yritys-hanke. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 12/2012. Helsinki. [http://www.tem.fi/files/32263/12\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32263/12_2012_web.pdf)
- Eera Oy 2011. *Yhteiskunnallisen yrittämisen rahastomalli*. Loppuraportti. [http://www.eera.fi/files/eera/Liitteet/Yhteiskunnallisen\\_yrittamisen\\_rahastomalli-20110517-Eeran\\_raportti.pdf](http://www.eera.fi/files/eera/Liitteet/Yhteiskunnallisen_yrittamisen_rahastomalli-20110517-Eeran_raportti.pdf)
- Heimonen T. 2013. *Characteristics of innovative, high growth and highly successful SMEs*. Aalto University School of Business. Department of Management and International Business. DOCTORAL DISSERTATIONS 26/2013
- Hyytiäinen, Saila 2012. *An Investigation of the growth perceptions of Social Enterprises. -A Study on 15 Finnish Social Enterprises and their relationship to growth*. Aalto University School of Economics. Bachelor's thesis 2012. <http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/kehittyminen/tutkimukset-ja-selvitykset/an-investigation-of-the-growth-perceptions-of-social-enterprises/>
- Karjalainen, Jari; Andersén Atso; Kuosa Ilkka; Pättiniemi Pekka 2006. *Sosiaalisten yritysten lain toimivuus ja toimeenpano*. Työpoliittinen tutkimus 307. Työministeriö 2006. Helsinki. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt307.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt307.pdf)
- Kasvuyrityskatsaus 2011*. Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Helsinki. [http://www.tem.fi/files/29659/TEM\\_Kasvuyrityskatsaus\\_2011.pdf](http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf)
- Kasvuyrityskatsaus 2012*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 20/2012. Helsinki. [http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul\\_20\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf)
- Kenney, Martin 2012. *Venture Capital Has a Role, but Do Not Forget Nice-Growth Firms*. Julkaisussa *Kasvuyrityskatsaus 2012*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 20/2012.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka 2012. *Institutionalisation of social enterprise concept in Finland*. Paper presented in SERNOC meeting in Oslo 22.–23.11.2011.
- Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003*. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>
- Liuikko, Timo; Airola, Merja; Ilomäki, Sanna-Kaisa; Mikkola, Markku; Simons, Magnus & Pohto, Petteri 2006. *Kasvukompassi. 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit*. VTT TIEDOTTEITA . RESEARCH NOTES 2353. Espoo 2006. [www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2353.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2353.pdf)
- Mäkelä, Tapio 2013: *Yhteiskunnallinen yrittäjyys: toimintaa talouden, politiikan ja etikan välimaastossa*. Julkaisussa Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka (Toim.): *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*, 2013. [www.finsern.fi/site/files/3213/6068/7634/1\\_Harri\\_Kostilainen\\_Pekka\\_Pttiniemi.pdf](http://www.finsern.fi/site/files/3213/6068/7634/1_Harri_Kostilainen_Pekka_Pttiniemi.pdf)

- Mäki-Fränti, Petri. 2006. *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla*. KTM Julkaisuja 41/2006. [www.tem.fi/files/19488/Pk-yritysten\\_kasvu\\_ja\\_kasvuhakuisuus.pdf](http://www.tem.fi/files/19488/Pk-yritysten_kasvu_ja_kasvuhakuisuus.pdf)
- Pukkinen Tommi; Stenholm Pekka & Malinen Pasi 2005. *Kasvun olemus – määrittely ja mittaaminen*. Julkaisussa *Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. (toim. Heinonen, Jarna). Turun kauppakorkeakoulu 2005.
- Pöyhönen, Eveliina; Hänninen, Esko; Merenmies, Jaana; Lilja, Inka; Kostilainen, Harri & Mankki, Jussi 2010. *Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset – uuden talouden edelläkävijöitä?* Yhteinen Yritys-hanke. [http://www.tem.fi/files/26291/YY-raportti\\_110210.pdf](http://www.tem.fi/files/26291/YY-raportti_110210.pdf)
- Rainio Elina 2009. *Kasvuyritysten toimintaedellytysten parantaminen ja rahoituksen tehostaminen*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8/2009, Helsinki. [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/07\\_rahoytysmarkkinat/20090316Kasvuyritykset\\_NETTI\\_%2b\\_KANNET.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/07_rahoytysmarkkinat/20090316Kasvuyritykset_NETTI_%2b_KANNET.pdf)
- Rieppo, Kaarlo (toim.) 2010. *Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille*. TTS:n julkaisu 406. Nurmijärvi 2010. [http://teho-lehti.fi/kasvunevaat/files/tj\\_406.pdf](http://teho-lehti.fi/kasvunevaat/files/tj_406.pdf)
- Tornikoski, Erno; Saarakkala, Matleena; Varamäki, Elina & Kohtamäki, Marko 2011. *Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi*. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1 / 1 1. [http://lta.hse.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf)
- Wiklund, Johan; Davidsson, Per & Delmar, Frederic 2003. *What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (3). <http://eprints.qut.edu.au/5830/>
- Wilson, Alastair (n.d.) *Social entrepreneurship*. [www.philanthropyuk.org](http://www.philanthropyuk.org) <http://www.philanthropyuk.org/publications/guide-giving/how-give/social-entrepreneurship>
- Yhteiskunnallisten yritysten Living Lab-hankkeen koulutustarvekysely 2011*. Julkaisematon. Aalto-yliopisto, Pienyrityskeskus.
- [www.companion.se](http://www.companion.se)
- [www.philanthropyuk.org](http://www.philanthropyuk.org)

*Hanna Moilanen*

## 5 YHTEISKUNNALLISTEN MARKKINOIDEN LUOMINEN MAASEUDULLE

### **Abstrakti**

Tässä artikkelissa<sup>65</sup> etsitään edellytyksiä, joiden avulla yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi tarjota osaratkaisun maaseudun lähipalvelujen turvaamiseen. Maaseudun palveluille on ollut tyypillistä palvelujen väheneminen ja keskittyminen, joka koskee sekä yksityisiä että julkisia palveluja. Harvaan asutulla maaseudulla vähäinen asukasmäärä ja pitkät välimatkat luovat haasteen ennen kaikkea palveluliiketoiminnan kannattavuudelle. Jos yhteiskunnallisia ongelmia halutaan ratkaista yrittäjyyden kautta, tarvitaan toimivat markkinat, joiden luomisessa julkisen sektorin rooli on keskeinen. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen kehittämistyön havaintoihin pohjaava artikkeli kuvaa erilaisia sosiaali- ja terveyspalvelumarkkinoiden rakentamisen malleja.

### **Maaseudun palvelujen arki**

Kahdeksankymppinen Tyyne asuu yksin omassa pienessä mökissään kymmenen kilometrin päässä lähimmästä kirkonkylästä. Kunnan keskustaan kertyy matkaa 35 kilometriä. Vaikka puoliso kuoli jo kymmenen vuotta sitten, Tyyne on viihtynyt hyvin paikassa, jossa hän on asunut käytännössä koko

<sup>65</sup> Artikkelin perustuu yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä laajemmin käsittelevään tutkimukseen: Karjalainen, J. & Moilanen, H. (2014) Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä, Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

aikuisikänsä. Viime aikoina Tyyne on kuitenkin alkanut huomata tarvitsevänsä apua arjen askareissa. Vaikka järki juoksee vikkelästi edelleen, jalka ei nouse samalla tavalla kuin ennen. Puiden pilkkominen puuhellaan ja mattojen ravistelu ovat alkaneet tuntua turhan raskailta.

Kylän toisella laidalla asuu Tyyneä pari vuotta nuorempi Raimo. Kunnan kotihoidon työntekijät käyvät jakamassa Raimolle lääkkeitä ja tuovat tullessaan aterioita, joita Raimo lämmittää mikrossa. Aamulla Raimo keittää itse puuron, mutta muu ruoanlaitto olisi liian vaativaa.

Tyyne ja Raimo ovat kuvitteellisia henkilöitä, vaikka heillä on esikuvansa myös todellisessa elämässä. Kun puhumme maaseudun palvelumalleista, organisaatioiden paineista, rakenteellisista uudistuksista ja palvelumarkkinoista, puhumme viimekädessä Tyyneen ja Raimon kaltaisten ihmisten elämästä, perustarpeista ja arjen turvallisuudesta.

Kunta- ja palvelurakenteiden reformit ovat herättäneet maaseutualueilla huolta sekä palvelujen etäntymisestä että vaikuttamismahdollisuuksien vähenemisestä (ks. esim. Zitting & Ilmarinen 2010; Matthies ym. 2011). Huoli ei ole aiheeton. Käytännössä kaupunkien ja maaseutukuntien yhteenliittymiset ovat usein johtaneet haja-asutusalueiden palvelujen alasajoon. Erityisesti terveyskeskuspalveluja on keskitetty ja kyläkouluja suljettu. (ks. esim. Rannikko 2009; Leinamo 2010). Lähipalvelujen karsimista maaseutualueilta perustellaan usein kuntatalouden heikkenemisellä, osaavan työvoiman saatavuuden ongelmilla ja palvelujen laadun parantamisella (Kattilakoski 2012, 41–42).

Peruslähtökohta on vaativa. Maaseutualueilla väestö vähenee ja ikääntyy. Tämä yhdistettynä pitkiin välimatkoihin haastaa kunnat miettimään julkisten palvelujen järjestämisen vaihtoehtoja. Vuonna 2009 reilu kolmannes Suomen väestöstä asui maaseudulla (Ponnikas ym. 2011). Maaseudusta puhuttaessa täytyy muistaa, että kyseessä on laaja käsite. Vuoden 2011 määrittelyn mukaan maaseutu jaettiin kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. (Sittemmin maaseutuluokkia on luotu lisää tarkemman erottelun mahdollistamiseksi.) Ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla asuu yhteensä noin viidesosa (22 %) suomalaisista.

Maaseutualueet eroavat toisistaan paitsi palvelujen saavutettavuuden myös ikärakenteensa suhteen. Kaupunkien läheisellä maaseudulla asuu suhteessa enemmän lapsia ja nuoria. Harvaan asutulla maaseudulla asuu suhteessa

sa eniten yli 65-vuotiaita. Vastaavasti tulotaso on korkein kaupungeissa ja kaupunkien läheisellä maaseudulla. Harvaan asuttu maaseutu jää tulotasoltaan pienimmäksi ja reilusti koko maan keskiarvon alapuolelle ks. esim. Ketunen 2013). Tämä tarkoittaa heikompaa ostovoimaa.

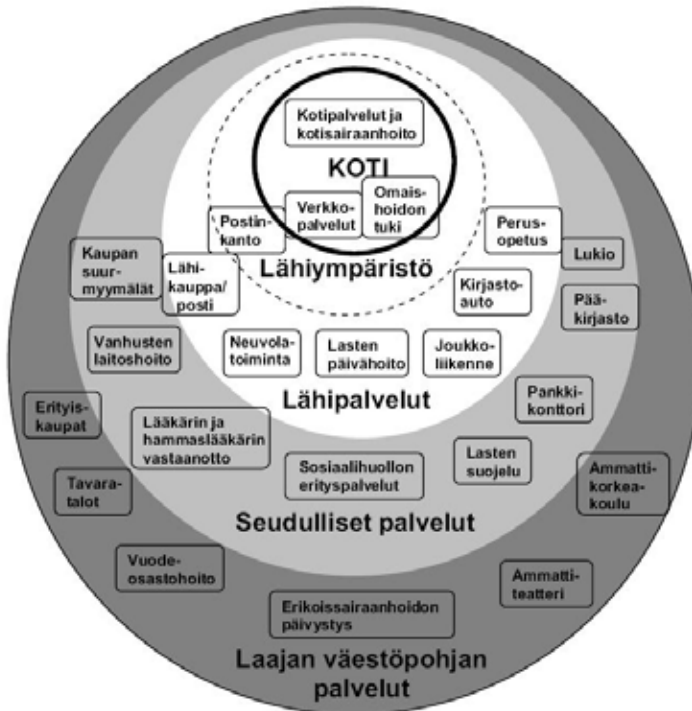
Palvelujen katoaminen maaseutualueilta koskee niin kuntien ja valtion kuin yksityistenkin toimijoiden tuottamia palveluja. Esimerkiksi päivittäistavarakauppojen määrä väheni vuosina 2000–2008 harvaan asutulla maaseudulla 24 prosenttia, ydinmaaseudulla 17 prosenttia ja kaupunkien läheisellä maaseudulla 11 prosenttia (Ponnikas ym. 2011). Päivittäistavarakauppojen lisäksi muun muassa postin ja pankkien paikalliskonttoreita on suljettu. Joidenkin maaseudun asukkaiden on ollut vaikeaa saada nopeita laajakaistayhteyksiä, ja edes puhelin ei toimi kaikilla alueilla. Myös koulujen, kirjastojen ja terveyspalvelujen tarjontaa on supistettu. Lisäksi julkisen liikenteen vuoroja on vähennetty. Julkinen liikenne palvelee maaseutualueilla lähinnä ikäihmisiä ja koululaisia (Lehtola 2008).

Kehitys ei kuitenkaan ole täysin yksisuuntainen. Monilla paikoin posti on korvattu toisen toimijan hoitamalla asiamiespostilla, joka saattaa palvelulla monipuolisemmin ja joustavammin kuin entinen postitoimisto. Teiden risteyskohtiin perustetut liikenneasemat ovat tuoneet joillekin seuduille uusia palveluja tai esimerkiksi kaupan aiempaa lähemmäksi. Liikenneasemilla asiointi tosin yleensä edellyttää omaa autoa.

1980-luvulla kuntien kotihoidon yksiköillä oli mahdollisuus tarjota monenlaista apua sitä tarvitseville. Tarjolla oli jopa siivousapua ikäihmisille ja yleistä kotiapua myös niille lapsiperheille, joilla ei ollut suurempia elämänhallinnan ongelmia. Tänä päivänä väestön ikääntymisen ja kuntien talousahdingon vuoksi suurin osa kunnista ei enää tarjoa kotipalvelua tässä mitataavassa. Ikäihmiset ohjataan ostamaan siivouspalvelua yksityisiltä yrityksiltä ja yhdistyksiltä.

Palvelujen keskittymiskehitys on vahvistanut keskustelua lähipalveluista. Lähipalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi toimivia tie-, puhelin- ja tietoverkkoja. Ne ovat perusinfrastruktuuria, joka mahdollistaa muiden palvelujen tarjoamisen. Lisäksi lähipalveluihin kuuluvat päivähoito, peruskoulu, neuvola, kirjasto, kotisairaanhoido ja kotipalvelut sekä lähikauppa- ja postipalvelut (Zitting & Ilmarinen 2010). Ne ovat kaikkein tärkeimpiä peruspalveluja, joita käytetään päivittäin tai yleisesti paljon.

Palveluja on jäsenetty erimerkiksi lähipalveluihin, seudullisiin palveluihin ja laajan väestöpohjan palveluihin. Ajatuksena on, että harvoin tarvittavan palvelun voi hakea kauempaakin. Yleisesti hyväksytään, että lähipalvelussa kyse on ennen kaikkea palvelun saavutettavuudesta. Keskeisintä ei ole välimatka, vaan se, että palvelu on saatavissa ja sitä on helppo käyttää.



**Kuvio 1. Palvelujen saatavuuden ympyrämalli (Lehtola 2008, 24).**

Lähipalveluja ei ole määritelty lainsäädännön tasolla. Myöskään kilometri- tai aikalinjauksia ei yleisemmin ole tehty. Yritystä tähän suuntaan on havaittavissa esimerkiksi tärkeimpiä julkishallinnon palveluja kokoavien yhteispalvelupisteiden määrittelyssä. Suunnittelun aikana linjattiin, että vähintään 90 prosentilla vaikutusalueen asukkaista on palvelupisteeseen enintään 40 kilometrin matka. Lasten koulumatkojen maksimipituudeksi on asetettu kolme tuntia päivässä. Kirjastojen laatusuosituksessa toivotaan, että matka lähikirjastoon olisi enintään kaksi kilometriä tai kirjastoauton pysäkillä kilometri. Ajallisesti matka saisi kestää pisimmillään puoli tuntia.

Kun ihmiset itse pääsevät ottamaan kantaa, keskimääräiset matkat vaihtelevat. Kaupunkilaisten mielestä olisi hyvä, jos lähipalvelut sijaitsisivat

2–4 kilometrin päässä, taajamissa ja kirkonkylissä 3–5 kilometrin päässä ja maaseudulla 5–9 kilometrin päässä kodista (Zitting & Ilmarinen 2010, 52). Maaseudulla hyväksytään helpommin, että palvelut ovat kauempana. On silti merkitystä, lähdetäänkö lähikauppaan 10 kilometrin vai 30 kilometrin päähän. Siedettäviksi koetut etäisyydet vaihtelevat myös liikkumismahdollisuuksien mukaan. Yleisesti vanhemmat ja autottomat ihmiset kaipeavat palveluja lähemmäksi kuin muut (emt. 52).

Kaikkialla pätevä määrittely ei kuitenkaan ole helppoa. Esimerkiksi saaris-  
tossa lyhyempikin matka voi viedä kauan aikaa. Toisaalta eri ihmisryhmi-  
lä on erilaiset mahdollisuudet hakeutua palvelun luo (Wuori 2013). Terve,  
varakas ja omalla autolla liikkuva henkilö saa haettua palvelut helposti kau-  
empaakin. Julkisen liikenteen varassa olevan pienituloisen näkökulmasta sa-  
ma tilanne näyttää hyvin erilaiselta. Osa ihmisistä saattaa suosia kauempa-  
na olevaa palvelua, jos aukioloajat ovat pidemmät ja palvelun laatu on pa-  
rempaa. Sähköisiin palveluihin on asetettu suuria toiveita. Niiden myötä  
erikoispalvelut voidaan tuoda jopa kotiin. Toisaalta tämä edellyttää sujuvia  
tietoliikenneyhteyksiä, joita ei vielä ole kattavasti tarjolla kaikilla alueilla.

Vaikka maaseutualueiden palveluja lakkautetaan ja keskitetään keskustaa-  
jamiin, haja-asutusalueen asukkaiden palvelutarpeet eivät katoa. Artikke-  
lin alussa esiteltyjen Tyynen ja Raimon arjessa oleellisen avun saamisella on  
suuri merkitys. Jos palvelutarpeen tyydyttäjäksi kaavillaan ensisijaisesti yri-  
tyksiä, herää kysymys, miten palvelujen tarve käännetään palvelujen kysyn-  
näksi. Miten luodaan palvelumarkkinat sinne, missä niitä ei ennestään ole?

Palveluliiketoiminnan perusongelma maaseudun haja-asutusalueella on  
vähäinen asutus yhdistettynä pitkiin välimatkoihin. Palvelun hinta nousee  
helposti joko asiakkaan näkökulmasta liian kalliiksi tai matalammalle ta-  
solle asetettuna jää palvelun tuottajan näkökulmasta kannattamattomaksi.  
Osa maaseudun eläkeläisistä elää hyvin pienen eläkkeen varassa. Joillakin  
voi olla säästöjä tai maaomaisuutta. Toisaalta palvelujen ostamisen kulttuuri  
ei ole vielä kehittynyt. Asenteen on arvioitu muuttuvan palvelujen ostami-  
selle myönteisemmäksi suurten ikäluokkien tullessa siihen ikään, jossa pal-  
veluja tarvitaan enemmän. Toisaalta harva asutus aiheuttaa sen, että vaikka  
asiakkailla olisi maksukykyä ja maksuhalua normaalin hinnoittelun mukai-  
sesti, palvelun toteuttaminen ei siltikään välttämättä ole mielekästä palve-  
luntuottajan näkökulmasta pitkien välimatkojen vuoksi.



Maaseudulla merkityksellistä on tehdä ero palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden välille. Jos tärkeänä pidetty palvelu on tarjolla toimivilla markkinoilla, mutta kansalaisen ulottumattomissa, käytännössä tätä palvelua ei kansalaiselle silloin ole olemassa (ks. esim. Wuori 2013).

## **Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytykset**

Yhteiskunnalliset yritykset on nähty mahdollisuutena siellä, mihin muut yritykset eivät halua mennä (market failure) ja siellä, mistä julkinen sektori vetäytyy palvelujen tuottamisesta tai ei ole koskaan kyseistä välttämätöntä palvelua edes tuottanut (government failure) (ks. esim. Antonio 2004; Defourny ym. 2009). Tämä koskee sekä palveluja että alueita. Kansainvälisissä esimerkeissä alueilla viitataan muun muassa harvaan asuttuun maaseutuun, muihin perifeerisiin alueisiin ja esimerkiksi osaan kaupunkien ongelmaluonnetun alueen leiman saaneista lähiöistä.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on suositeltu joissain tapauksissa keinoksi kunnan palvelujen uudelleen organisointiin maaseutualueilla (Jutila & Vanhapiha 2012). Yhteiskunnallisten yritysten on nähty soveltuvan hyvin palvelujen tuottamiseen maaseudulla. Parhaimmillaan yhteiskunnalliset yritykset kokoavat palvelujen tuottamisen ohella ihmisiä yhteen, vahvistavat alueen yhteisöllisyyttä ja lisäävät monin tavoin alueen elinvoimaisuutta (Troberg 2013). Toisaalta Kaipainen (2011) muistuttaa, että yhteiskunnallinen yrittäjyys ei välttämättä tuo maaseudulle paljoakaan uutta. Maaseudun pienet yritykset ovat aina olleet vähintään osittain muiden syiden kuin voiton tavoittelun vuoksi perustettuja.

Suomessa on havaittu kiinnostavia yksittäisiä esimerkkejä maaseudun yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä (ks. esim. Moilanen 2013a & 2013b; Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen 2014). Usein tapauksissa on kyse jostain paikallisesti koetusta palvelun puutteesta tai tarpeesta, jota paikalliset ihmiset ovat lähteneet turvaamaan yhdistystoiminnan tai osuuskuntayrittäjyyden keinoilla. Osa yhteisölähtöisistä ponnistuksista toimii edelleen. Toisaalta osa on myös joutunut lopettamaan toimintansa. Lopettamisen syynä on usein kuntakumppanuuden (tai muun julkisen toimijan kumppanuuden) hiipuminen. Osassa tapauksissa kumppanuusmallia julkisen sektorin toimijoiden kanssa ei saatu luotua alun perinkään, jolloin toiminta on hiipunut ennen kuin se on päässyt kunnolla alkuun.

Vastaavia yksittäistapauksia, jotka perustuvat aktiivisten ihmisten visioihin ja lannistumattomaan puurtamiseen, syntyy varmasti jatkossakin. Kuitenkin jos yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä toivotaan laajempaa muutosvoimaa ja palvelujen turvaajaa maaseutualueille, tarvitaan huomion kiinnittämistä yrittäjyyden edellytyksiin ja niiden luomiseen.

Yritystoiminnan edellytykset voi jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen. Ensinnäkin on erilaisia yritykseen ja yrittäjyyteen liittyviä osatekijöitä, joiden täytyy olla kunnossa. Tarvitaan kantava yritysidea, realistinen liiketoimintasuunnitelma, ymmärrystä omasta toimialasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä riittävä rahoitus toiminnan aloittamiseen. Yrittäjältä edellytetään sopivasti yrittämisen intoa, kykyä elää yritystoimintaan aina jollain tavalla liittyvän epävarmuuden kanssa ja taitoa yhdistää vahvat arvot kannattavaan liiketoimintaan.

Kostilainen ja Pättiniemi (2013) ovat mallintaneet Youngia mukailleen yhteiskunnallisen yrityksen johtamisen erityispiirteitä. Toiminnan arvopohjan ja liiketaloudellisten tavoitteiden välissä tasapainottelu osoittautuu yhdeksi keskeisimmistä yhteiskunnallisen yrittäjyyden menestyksen rajapyykeistä. Jos taloustekijät alkavat korostua liikaa toiminnassa arvojen kustannuksella, yritys menettää erityislaatuisuutensa ja lipuu pois yhteiskunnallisen yrittäjyyden piiristä. Toisaalta jos keskitytään liikaa arvoihin, taloudellinen pohja voi liukua alta pois ja viedä siten edellytykset toiminnan jatkamiselta.

Toisaalta tarvitaan yritykseen ja yrittäjään liittyvien osatekijöiden lisäksi riittävästi maksukykyisiä ja -haluisia asiakkaita. Tarjonnan lisäksi tarvitaan kysyntää. Yhteiskunnallisen yrityksen edellytyksistä tärkeimpänä voi pitää suotuisaa tilaajaympäristöä ja toimivia yhteiskunnallisia markkinoita (Viirkorpi 2011). Tämä korostuu niiden palvelujen ja alueiden kohdalla, jossa ei ole ennestään toimivia palvelumarkkinoita. Tämä koskee monia julkisen sektorin järjestämistä vastuulla olevia palveluja ja toisaalta maaseutualueita. Näissä tapauksissa markkinat eivät synny itsestään. Ne täytyy luoda kyseisten palvelujen järjestämisestä vastaavien päätöksentekijöiden päätöksillä. Erilaiset valinnat tuottavat erilaisia yhteiskunnallisia markkinoita.

## **Yhteiskunnallisten markkinoiden luominen**

Markkinoilla tarkoitetaan tässä artikkelissa järjestelyä, joka mahdollistaa ostajien ja myyjien kohtaamisen hyödykkeiden vaihtamiseksi. Markkinat ym-

märretään tässä neutraalisti. Sillä tarkoitetaan järjestelyä, joka auttaa kääntämään maaseudun asukkaan palvelun tarpeen kulutuskysynnäksi. Tämä lähtökohta ei ota kantaa mahdollisen markkinakilpailun olemassaoloon eikä se välttämättä edellytä edes rahataloutta.

Toisella tavalla määriteltynä markkinat viittaa hyödykkeen hinnan määräytymisen prosessiin. Tässä ajatuksena on, että hinta muodostuu kysynnän ja tarjonnan tasapainottelusta, jolloin vähäinen tarjonta yhdistettynä suureen kysyntään nostaa hintoja ja vastaavasti palveluntuottajien välinen kilpailu painaa hintoja alas. Tämä ei kuitenkaan ole relevantti tarkastelun lähtökohta maaseudun sosiaalipalveluissa. Teoreettisen markkinamallin on todettu soveltuvan ylipäättään kehnosti sosiaali- ja terveyspalvelujen tehokkaan kohdistumisen mekanismiksi (Pusa ym. 2005). Tilanne jää vielä puutteellisemmaksi, jos toimivia markkinoita ei harvan asutuksen vuoksi ole olemassa. Maaseutumaisien kuntien sosiaali- ja terveysjohtajista peräti 93 prosenttia kokee, että sosiaali- ja terveyspalvelujen tarjonnassa ei ole toimivaa kilpailua useimmissa maaseutukunnissa (Pihlaja 2010).

Yhteiskunnalliset markkinat eivät synny itsestään. Ne rakennetaan huolellisen suunnittelun ja tietoisten (tai tiedostamattomien) päätösten kautta. Käytännössä markkinat luodaan julkisilla hankinnoilla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kilpailutusta, neuvottelumenettelyä, suorahankintaa, kehittämiskumppanuutta tai palvelusetelijärjestelmän luomista.

Länsieurooppalaisten hyvinvointivaltioiden markkinareformeja analysoinut Jane Gingrich on osoittanut, että markkinoiden syntyminen eri maissa ei ole ollut itsestään selvää (Gingrich 2011). Gingrich kiinnittää huomion markkinoiden kahteen ulottuvuuteen: palvelujen jakautumiseen käyttäjien kesken ja tuotannon ohjausvaltaan. Palvelujen jakautumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla hinta- ja valikointimekanismeilla joko kollektiivista vastuuta ja tasa-arvoista saatavuutta tai yksilöllistä vastuuta ja saatavuuden erilaisuutta tukeviksi. Ohjausvallassa kyse on siitä, onko todellinen vaikutusvalta palveluja ostavalla kunnalla, tuottajilla vai palvelujen käyttäjillä. (Lehto & Tynkkynen 2013).

Erilaiset markkinat vahvistavat ja luovat mahdollisuuksia erilaisille toimijoille. Yksi markkinamalli vahvistaa julkisen sektorin valtaa, toinen palvelun käyttäjän asemaa ja kolmas palvelun tuottajan roolia. Näin syntyy erilaisia lopputuloksia ja erilaisia vaikutuksia. Toisaalta palvelujen rahoitus voi perustua joko kollektiiviseen vastuuseen tai yksilön vastuuseen. Ensimmäises-

sä vaihtoehdossa julkisella sektorilla on merkittävä rooli palvelujen maksajana. Jos yksilön vastuu korostuu, silloin palvelujen rahoittaminen jää enemmän yksilöiden harteille. Markkinat ovat myös polkuriippuvaisia eli olemassa olevat rakenteet ja aiemmin tehdyt ratkaisut vaikuttavat syntyvään lopputulokseen. Gingrichin tarkastelussa markkinat eivät automaattisesti pelasta tai tuhoa palveluja. Sama markkinamalli ei myöskään sovellu kaikkiin palveluihin tai kaikille alueille.

Palvelujen jakautumisen ja tuotannon ohjauksen perusteella on mahdollista muodostaa kuusi erilaista yhteiskunnallisten markkinoiden tyyppiä (Gingrich 2011, suomennokset Lehto & Tynkkynen 2013).

### Taulukko 1. Hyvinvointipalvelumarkkinoiden perustyyppit

TUOTANNON OHJAUKSEN ULOTTUVUUS			
Palvelujen jakautumisen ulottuvuus	Rahoittajan suuri vaikutus	Palvelun käyttäjän suuri vaikutus	Palvelun tuottajan suuri vaikutus
Kollektiivinen vastuu	Ohjatut markkinat	Käyttäjälähtöiset markkinat	Lehmänkauppa-markkinat
Yksilöiden vastuu	Etuuksia supistavat markkinat	Kahden kerroksen markkinat	Yksityissektori-lähtöiset markkinat

Suomalainen sovellus *ohjatuista markkinoista* voisi olla vanhusten hoivapalvelujen kilpailutus tilanteessa, jossa palvelut saadaan kilpailutuksen kautta järjestettyä aiempaa edullisemmin. Tämä vaihtoehto tavallaan vahvistaa palvelujen rahoittajan eli kunnan asemaa. Toisaalta jos vanhuspalvelujen kilpailutus toteutetaan tavalla, joka lisää palvelun käyttäjän maksamia kustannuksia, kyseessä ovat *etuuksia supistavat markkinat*. *Käyttäjälähtöiset markkinat* on mahdollista luoda palvelusetelijärjestelmän tai hoivavakuutusjärjestelmän kautta. Tämä kuitenkin edellyttää, että korvaustaso on korkea, palvelusetelin tai hoivavakuutuksen saatavuus ehdoiltaan kohtuullinen ja palvelun tuottajia riittävästi saatavilla. (Lehto & Tynkkynen 2013.)

Tyypillinen esimerkki *kahden kerroksen markkinoista* suomalaisen järjestelmän sisällä on yksityislääkäripalvelujen käyttöä korvaava sairausvakuutusjärjestelmä. Näin parempituloiset voivat kääntyä julkisen tuen turvin yksityisesti tuotetun sairaanhoidon piiriin, mutta vähätuloisemmilla ei ole siihen varaa. *Lehmänkauppa-markkinat* viittaavat tilanteeseen, jossa palvelujen rahoitus perustuu pitkälti julkiseen vastuuseen, mutta palvelun tuottajien ohjausvalta on suuri. Tästä esimerkkinä mainitaan perusterveydenhuollon vuokralääkärimarkkinat, jossa lääkäreitä välittävät yritykset pystyvät sanele-

maan kunnille hinnat. *Yksityissektorilähtöiset markkinat* muodostettiin Suomessa 2000-luvun hammashoidon uudistuksessa. Yksityisen hammashoidon julkinen rahoitus laajeni uusiin väestöryhmiin. Käyttäjien omavastuuosuuksien korkea taso säilytti kuitenkin hammashoidossa väestöryhmien eriarvoisuuden palvelun saatavuudessa. (Lehto & Tynkkynen 2013.)

Analyysin mukaan suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto näyttää pikemminkin ajautuvan markkinoistumiseen kuin päätyvän siihen tietoisien tavoiteanalyysin perusteella (Lehto & Tynkkynen 2013). Tutkijoiden kyselyssä sosiaali- ja terveydenhuollon johto eri kunnissa kuvaa kilpailuttamisen lisääntymisen joko ylempää kunnan organisaatiosta tulleen vaateena tai selviytymisstrategiana esimerkiksi lääkärin rekrytointiongelmien keskellä.

Gingrichin jäsenyys auttaa myös ymmärtämään harvaan asutun maaseudun erilaisia, mahdollisia yhteiskunnallisten markkinoiden malleja (ks. tarkemmin Karjalainen & Moilanen, 2014). Jos esimerkiksi palveluseteli myönnetään kunnan reuna-alueille samansuuruisena kuin keskustassa asuville, se saattaa johtaa kahden kerroksen markkinoiden syntymiseen tilanteessa, jossa reuna-alueelta joudutaan liikkumaan keskukseen palvelun perässä. Toisaalta ohjatuista tai etuuksia supistavista markkinoista voi kehittyä lehmänkauppariikkinat, jossa yritykset sanelevat etenemisen ehdot. Tämä voi tapahtua esimerkiksi jos hoivapalvelujen kilpailutukset järjestetään niin, ettei pienillä yrityksillä ja arvositoutuneilla yhteiskunnallisilla yrityksillä ole mahdollisuuksia pärjätä niissä. Käytännössä kunta luo yhteiskunnalliset markkinat hetkellisesti kilpailutuksen kautta. Kun palvelusopimukset on solmitu, markkinat katoavat muiden kuin kilpailutuksen voittaneiden yritysten osalta. Jos tarjouspyynnöissä ei huomioida pienten tuottajien asemaa, lopulta voidaan päätyä yhden tai muutaman suuryrityksen hallintaan ja tilanteeseen, joka ei itsestään selvästi huomioi palvelun käyttäjän tarpeita tai julkisen rahoittajan intressejä.

## **Kilpailutusta vai kumppanuutta?**

Kuten edellisessä luvussa osoitettiin, yhteiskunnalliset markkinat voidaan luoda monilla erilaisilla julkisen hankinnan menetelmillä. Hankintalain esittelemään keinovalikoimaan kuuluu avoimen kilpailutuksen lisäksi erilaisia neuvottelumenettelyjä, kumppanuusmalleja ja suorahankinnan mahdollisuuksia. Toisaalta edellisessä luvussa muistutetaan, että yhteiskunnalli-

set markkinat eivät välttämättä edellytä markkinakilpailua sikäli jos jollain muulla tavalla päästään tilanteeseen, jossa seuraavat ehdot täyttyvät.

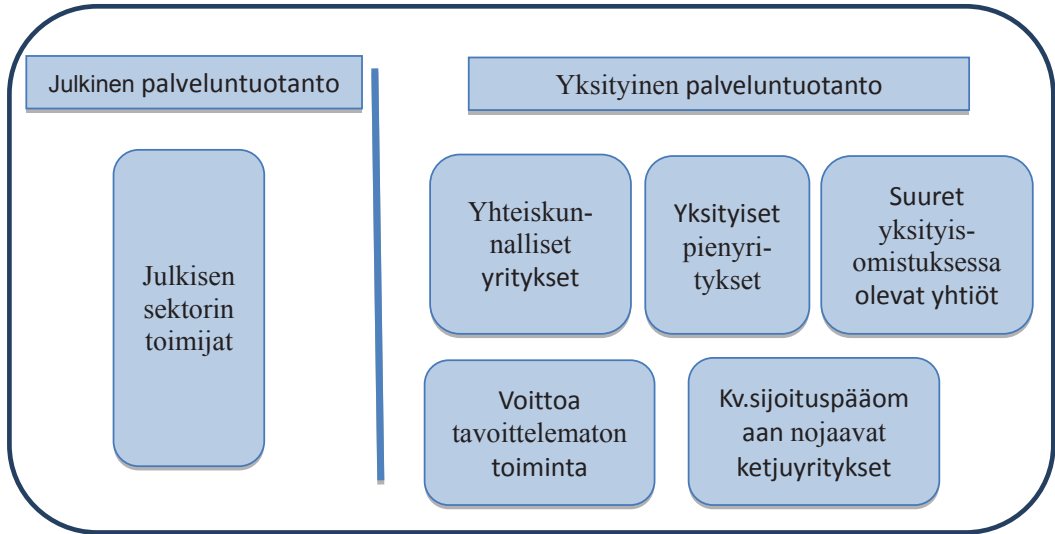
- a) Asukkaiden palvelujen tarve on pystytty kääntämään kysynnäksi.
- b) Palvelujen kysyntään on olemassa palvelujen tarjontaa kohtuullisilla ehdoilla.
- c) Kysyntä ja tarjonta kohtaavat tilanteessa molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Vaikka yhteiskunnalliset markkinat voidaan luoda muutenkin kuin kilpailutuksen kautta, sosiaali- ja terveystaloudet on avattu laajasti markkinakilpailulle läpi Suomen. Julkisten palvelujen järjestämis- ja tuottamisvastuun erottaminen toisistaan 1980-luvulta alkaen on johtanut siihen, että sosiaali- ja terveystalouksista kasvava osa on nykyisin yksityisten toimijoiden tuottamia (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveystalouksissa 2009. THL).

Yksityisen palvelutuotannon osuutta suhteessa julkiseen voidaan parhaiten arvioida henkilöstön ja kustannusten perusteella. Sosiaalitalouksissa yksityissektorin osuus henkilöstöstä oli 31 prosenttia vuonna 2008. Vastaavasti terveystalouksissa yksityisen sektorin osuus oli 20 prosenttia. Kustannusten tarkastelu tuo samansuuntaisia tuloksia. Sosiaalitalouksien kustannuksista yksityisen sektorin osuus on 30 prosenttia. Terveystalouksissa osuus kumpuaa 25 prosenttiin. Kehitys ei tosin ole suoralinjainen. Yhtäällä uusia palveluja avataan kilpailutuksen kautta kuntien ulkopuolisten toimijoiden järjestettäväksi. Toisaalla neljännes kunnista on palauttanut kertaalleen ulkoistettuja palveluja takaisin kunnan omaksi toiminnaksi (Kevan toimintaympäristötutkimus 2012). Euroopan unionin mittakaavassa tarkasteltuna myös Ruotsi on avannut sosiaali- ja terveystalouksien tuotantoa merkittävästi kilpailutusten kautta markkinatoimijoille.

Tuntuu erikoiselta, että nimenomaan Suomessa ja Ruotsissa terveystaloudet ja sosiaalitalouksien tuotanto on avattu laajasti markkinakilpailulle. Pohjoismaiden hyvinvointivaltion perinteen mukaan palvelut tuotettiin pitkään lähes kokonaan julkisen sektorin voimin. Harppaus vahvasta julkisesta tuotannosta nykykilpailutukseen tuntuu pitkältä. Yksi selittävä taustatekijä voi liittyä ymmärrykseen ja tulkintaan taloudellisen toiminnan luonteesta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouksien tuottavia organisaatioita voidaan luokitella kahdella eri tavalla (Meagher 2013). Pohjoismaissa raja vedetään yleensä

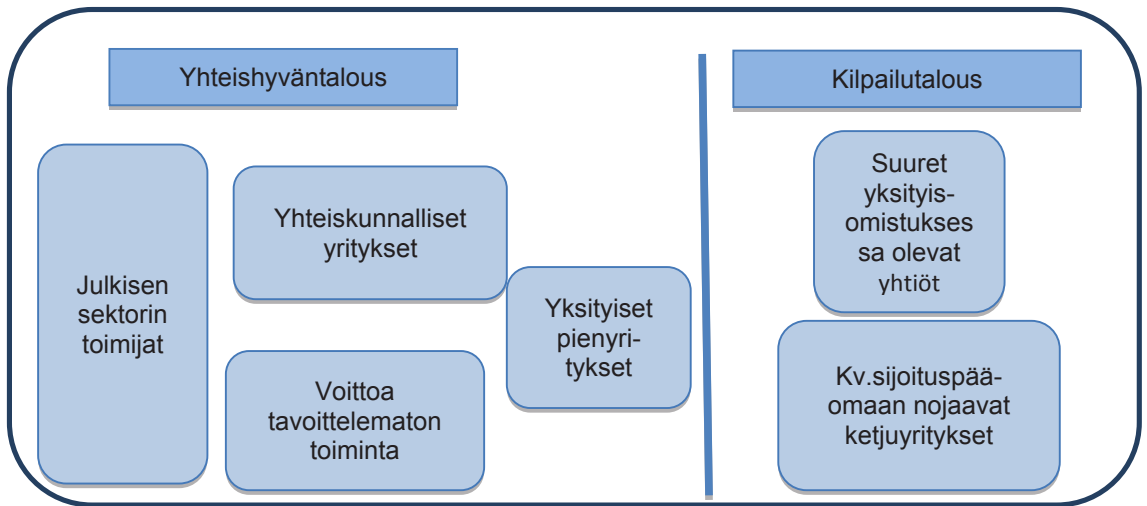
julkisen ja yksityisen tuotannon välille. Julkiselle puolelle jäävät kuntien ja valtion tuottamat palvelut. Yksityiselle puolelle niputetaan samaan kasaan monenlaisia organisaatioita pienistä ruohonjuuritason yhdistyksistä, osuuskuntiin, yksityisiin mikroyrityksiin ja monikansallisiin ketjuihin.



**Kuvio 2. Organisaatioiden luokittelu omistuspohjan mukaan (Meagher 2013).**

Samaa asiaa voi katsoa myös toisesta näkökulmasta. Tällöin keskeistä ei olekaan palvelun tuottajan omistuspohja, vaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja periaatteet. Näin ajateltuna jakolinja ei enää asetukaan julkisen sektorin ja yksityisen sektorin väliin. Sen sijaan raja kulkee arvopohjaisen, hyvinvointia tavoittelevan toiminnan ja voittoa maksimoivan toiminnan välissä. Edelliset toimijat suhtautuvat talouteen välineellisesti. Voittoa ei ehkä tavoitella lainkaan tai vaihtoehtoisesti toimija on jo ennalta sitoutunut ohjaamaan suurimman osan mahdollisesta voitosta palvelun laadun parantamiseen tai muulla tavalla palvelun käyttäjien eduksi. Tässä mallissa<sup>66</sup> julkisen sektorin rinnalle nousevat erilaiset yhteisötalouden toimijat: yhdistykset, osuuskunnat ja yhteiskunnalliset yritykset. Pääomasijoittajien omistamat yksiköt ja muut suuret yksityiset toimijat jäävät rajalinjan toiselle puolelle.

<sup>66</sup> Meagher puhuu esityksessään yhteisötaloudesta. Termi on tähän kaavioon muutettu selkeyden vuoksi yhteishyvän taloudeksi, koska mukana on yhteisötalouden toimijoiden lisäksi myös julkisen sektorin toimijat. Vakiintuneen määritelmän mukaisesti yhteisötaloudella tarkoitetaan osuuskuntien, keskinäisten yhtiöiden, yhdistysten ja säätiöiden taloutta. Monet tutkijat liittävät yhteiskunnalliset yritykset osaksi yhteisötaloutta.



**Kuvio 3. Organisaatioiden luokittelu toiminnan periaatteiden ja arvojen mukaan (Meagher 2013).**

Jälkimmäinen ymmärrys taloudesta on Pohjoismaita vahvempana monissa Manner-Euroopan maissa. Vastaavasti kyseisissä maissa valtaosa sosiaali- ja terveystalouksista on rajattu Euroopan unionin kilpailulainsäädännön ulkopuolelle (Pietikäinen 2013). Markkinakilpailun sijaan palvelut tuotetaan erilaisten yhteisöjen voimin julkisen sektorin tukemana. Esimerkiksi Italiassa yli puolet kuntien sosiaalipalvelubudjeteista ohjautuu pienille, palveluja tuottaville sosiaalisille osuuskunnille (Fazzi 2011).

Tutkijat Meagher ja Cortis ovat käyneet läpi erilaisia empiirisiä tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään, onko julkisen palvelun, voittoa tavoittelemattoman yksityisen palveluntuotannon ja voittoa tavoittelevan palveluntuotannon välillä laatueroja. Eri tutkimusten tulokset ovat osittain ristiriitaisia. Esimerkiksi tutkimuksissa on havaittu, että voittoa tavoittelevissa yksityisissä yrityksissä on usein vähemmän henkilöstöä suhteessa hoidettaviin asiakkaisiin kuin julkisissa palveluissa ja yhteisötalouden organisaatioissa. Tämä voi kertoa palvelun laadusta, jos se tarkoittaa, että henkilöstö pystyy panostamaan enemmän yksilölliseen hoitoon ja hoivaan. Toisaalta osa tutkimuksista jättää tilaa epäilyksille. Ehkä yksityisellä sektorilla on löydetty tehokkaampia työ- ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat yhtä laadukkaan hoivan tuottamisen pienemmällä henkilöstöllä?



Oleellista eri puolilla maailmaa tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin se, että eri laatutekijöitä tarkasteltaessa julkisen sektorin toimijat ja arvopohjaisen yhteisötalouden toimijat saavat keskenään samansuuntaisia tuloksia, kun taas voittoa tavoittelevan yksityissektorin tulokset ovat edellisistä poikkeavia. Tilastollisella tasolla kaikkein heikoimmat laatumääreet näyttävät kohdistuvan pääomasijoittajien omistamiin ketjuyrityksiin<sup>67</sup>. Toisin sanoen myös empiiriset tutkimukset näyttävät tukevan ajatusta julkisen sektorin ja yhteisötalouden toimijoiden kumppanuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaisi markkinaehtoisesta kilpailusta luopumista ja sen sijaan panostamista kumppanuusneuvotteluihin julkisen sektorin sekä arvopohjaisten toimijoiden välillä. Suomessa esimerkiksi sosiaalipolitiikan tutkija Elina Aaltio on suositellut kumppanuusneuvotteluihin siirtymistä (Aaltio 2013).

## Yhteisö markkinoiden luojana?

Erilaisten hankintamenettelyjen muodot ja hankintakriteerien mahdollisuudet aletaan tunnistaa kunnissa jo aiempaa paremmin. Palveluseteleillä voidaan tukea paikallista ostovoimaa. Kehittämiskumppanuuksien kautta on mahdollista rakentaa yhteistoiminnallisia malleja. Mutta mitä tapahtuu sitten, kun yhteiskunnallisten markkinoiden luominen ei ole paikallisyhteisön päättäjien intressien kohteena? Entä jos kunnan resurssit tai intressit eivät riitä yhteiskunnallisten markkinoiden luomiseen? Voiko paikallisyhteisö tarttua toimeen ja luoda yhteisöllisesti kysyntää alueelleen?

Mahdollisuuksia paikallisen kysynnän synnyttämiseen on. Esimerkiksi jos samalla suunnalla asuvat, siivousta ajoittain tarvitsevat henkilöt liittoutuvat yhteen, ja tilaavat saman siivoojan samana viikonpäivänä, siivousyrittäjän kannattaa ajaa kylälle vaikka vähän kauempaakin. Jos asukkaat onnistuvat liittoutumaan kuntarajan yli, kummankin kunnan syrjäseudusta voi muodostua palvelun tuottajan näkökulmasta katsottuna keskeinen ja kiinnostava alue. Jonkun kulmakunnan asukkaat voivat yhteistuumin sitoutua ostamaan lääkkeitä kirkonkylän apteekista ja peruselintarvikkeet omasta kyläkaupasta, sen sijaan, että tehdään hankinnat kaupungeista ja kaupunkien laitojen automarketeista.

<sup>67</sup> Tilastollisen tason ilmiöstä ei kuitenkaan voi tehdä organisaatiotason päätelmiä eli olettaa jonkin yksittäisen ketjuyrityksen yksikön olevan toiminnan laadultaan heikkoa. Tämä olisi ekologinen virhepäätelmä.

Esimerkit kuulostavat yksinkertaisilta, mutta jokainen niistä on helpommin sanottu kuin tehty. Perinteistä yhteisöllisyyttä ei välttämättä ole enää maaseudullakaan samalla tavalla kuin ennen. Ne, jotka kykenevät, hakevat palvelut kauempaa. Kun tähän on kerran totuttu, omien toimintatapojen muuttaminen on hankalaa. Palvelujen hankkiminen vieraalta voidaan kokea jopa häpeällisenä ja salattavana asiana. Silloin siitä ei pahemmin puhuta ääneen ja houkutella naapuria yhteistyöhön. Luottamuksen rakentuminen voi kestää vuosia, jos sitä ei ennestään ole tai jos se on päästetty särkymään.

Jos palvelujen tarpeen kääntäminen kysynnäksi jää paikallisyhteisön aktiivisuuden varaan, se tarkoittaa eriytyviä paikallismalleja eri puolilla Suomea. Toisilla alueilla lähtökohdat yhteisöllisten ponnistusten herättämiseen ovat jo alkuaan paremmat. Akuutisti apua tarvitsevilla henkilöillä ei välttämättä ole voimavaroja tai osaamista lähteä luomaan ja ylläpitämään yhteisöllisiä palvelujärjestelmiä. Näissä tilanteissa korostuu aktiivisten, lähiyhteisönä kehittämisestä kiinnostuneiden avainhenkilöiden rooli.

On myös huomioitava, että yrittäjälähtöinen toiminta ei välttämättä menesty niillä maaseutualueilla, joissa markkinoita ei ennestään ole. Yrityksellä voi olla hieno liiketoimintasuunnitelma, mutta se ei pidemmän päälle lämmitä, jos asiakkaita ei löydy. Tällaisessa tilanteessa puuttuvien palvelujen ja puuttuvan kysynnän ongelmaa täytyy lähestyä toisesta eli kysynnän synnyttämisen näkökulmasta. Tarvitaan asukkaiden jaettu kokemus tarpeesta ja yhteinen halu vastata siihen. Sen jälkeen suuretkin saavutukset ovat mahdollisia<sup>68</sup>.

Tämä luo myös oman haasteensa yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittäjille. Suomessa on paljon kehittämistoimintaa, joka on suunnattu yrittäjyyttä suunnitteleville tai yrityksen jo perustaneille. Vähemmän kiinnitetään huomiota yritysten toimintaympäristöön ja kysynnän muodostumisen mekanismeihin, jotka ovat viime kädessä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kriittisiä menestystekijöitä.

68 Tämä ei ole vain maaseudun pulma. Myös kaupunkiin jää katvealueita, jotka eivät kiinnosta sen enempää yksityistä kuin julkistakaan sektoria. Esimerkiksi asukkaiden rakennuttama yhteisöllinen kerrostalo Helsingin Jätkäsaarella on hyvä esimerkki kaupunkiympäristön yhteisölähtöisestä kysynnästä.

## LÄHTEET

- Aaltio, Elina 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys, Helsinki: Gaudeamus.
- Antonio, Thomas 2004. The Rise of Social Co-operatives in Italy, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, no. 3, 243–263.
- Defourny, Jacques, Develtere, Patrick, Fonteneau, Bénédicte & Nyssens, Marthe 2009. *The Worldwide Making of the Social Economy, Innovations and Changes*, Leuven: Acco.
- Fazzi, Luca 2011. Social Co-operatives and Social Farming in Italy, *Sociologia Ruralis*, Vol 51, Number 2, 119–135.
- Gingrich, Jane R. 2011. *Making Markets in the Welfare State – The Politics of Varying Market Reforms*, Cambridge: University Press.
- Juttila, Tarja & Vanhapiha, Elina 2012. Yhteiskunnallinen yrittäjyys – elinvoimaa maaseudulle? Julkaisussa Kattilakoski, Mari; Kilpeläinen, Arja & Peltomäki, Pirja (toim.) *Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle*, Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2012. s. 150–162.
- Kaipainen, Jouni 2011. Järjestöjen kilpailukyky maaseudun palvelutuotannossa. Kokkola: Kokkolan yliopistokeskus Chydenia.
- Karjalainen, Jari. & Moilanen, Hanna. 2014. *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä*, Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kattilakoski, Mari 2012. Kyläyhteisöt palvelujen tuottajina – vastavoimaa keskittymiselle, Julkaisussa Kattilakoski, Mari; Kilpeläinen, Arja & Peltomäki, Pirja (toim.) *Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle*, Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2012. s. 40–50.
- Kettunen, Marika 2013. Maaseudun SGEI-palvelujen perustelut ja tarve kansalaisnäkökulmasta, Julkaisussa Vihinen, Hilikka & Moilanen, Hanna (toim.) , *MTT Raportti 81*, Helsinki: MTT, s. 67–89.
- Kevan toimintaympäristötutkimus 2012, Helsinki: Keva.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pättiniemi 2013. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan johtamisen erityispiirteistä, Työryhmäesitys Kansalaisyhteiskunnan tutkimus- ja kehittämisspäivillä Mikkelissä 14.2.2013.
- Lehto, Juhani & Tynkkynen, Liina-Kaisa 2013. Älykkäästi suunnitellut sosiaali- ja terveydenhuollon markkinat? *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (2013): 6.
- Lehtola, Iilka 2008. Matka maalta markettiin – Liikkuminen ja palvelujen muutos itäsuomalaisella maaseudulla, *Tiehallinnon selvityksiä* 25/2008.
- Leinamo, Kari 2010. Yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista. Vuosina 2001–2009 toteutettujen maaseutu-kaupunki -kuntaliitosten tarkastelua. Vaasan yliopisto, Levóninstituutti.
- Matthies, Aila-Leena & Kattilakoski, Mari & Rantamäki, Niina 2011. Maaseudun hyvinvointipalvelujen kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta, KAMPA-hankkeen Tutkimus- ja kehittämisraportti I. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 9/2011, Tampere: Juvenes Print.
- Meagher, Gabrielle & Cortis, Natasha 2009. *The political economy of for-profit paid care: theory and evidence*, Julkaisussa King, Depra & Meagher, Gabrielle (toim.), *Paid Care in Australia: Politics, Profits, Practices*, Sydney: Sydney University Press.

- Meagher, Gabrielle 2013. Learning from marketised eldercare in liberal welfare states: concepts and system dynamics, esitelmä Sosiaalipolitiikan päivillä Tampereella 24.10.2013.
- Moilanen, Hanna 2013a. Maaseudun kekseliäät palvelupaketit? Julkaisussa Vihinen, Hilka & Moilanen, Hanna (toim.) Maaseudun palvelut valinkauhassa – markkinoiden toimivuus ja SGEI, MTT Raportti 81, Helsinki: MTT, 103–120.
- Moilanen, Hanna (2013b) Yhteiskunnalliset yritykset palvelujen turvaajina maaseudulla, Julkaisussa Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka (toim) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen, Helsinki: FinSERN, 99–109.
- Moilanen, Hanna; Peltokoski, Jukka; Pirkkalainen, Jaana & Toivanen, Tero 2014. Uusi osuuskunta – tekijöiden liike, Helsinki: Into-kustannus.
- Pietikäinen, Sirpa 2013. EU ja julkiset hankinnat – Laatusuhteisiin, alustus Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -seminaarissa Oulussa 31.10.2013
- Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa, Mikkeli: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Ponnikas, Jouni; Korhonen, Sirpa; Kuhmonen, Hanna-Mari; Leinamo, Kari; Lundström, Niklas; Rehunen, Antti & Siirilä, Heli 2011. Maaseutukatsaus 2011, Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 3/2011.
- Pusa, Olli; Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2005. Johdatus sosiaalitaloustieteeseen ja sosiaalipalvelujen talouteen, Pieksämäki: Sosiaalitalouden tutkimuskeskus.
- Rannikko, Pertti 2009. Kylä kaupungin laidaksi: Autoetnografinen tutkimus paikallisyhteisöjen ja identiteettien liikkeistä. Maaseudun uusi aika, Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti 1/ 2009, 5–19.
- Troberg, Eliisa 2013. Yhteiskunnalliset yritykset yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palvelujen tuottajina maaseudulla, Julkaisussa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (toim.) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen, Helsinki: FinSERN, 87–98.
- Viirkorpi, Paavo 2011. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen – ”kovennettua yrittäjyyttäkö”, Julkaisussa Laiho, Ulla-Maija; Grönberg, Ville; Hämäläinen, Pertti; Stenman, Jonna & Tykkyläinen, Saira. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Wuori, Olli 2013. Palvelujen saavutettavuus: pääseekö maaseudulla markkinoille? Julkaisussa Vihinen, Hilka & Moilanen, Hanna (toim.) Maaseudun palvelut valinkauhassa – markkinoiden toimivuus ja SGEI, MTT Raportti 81, Helsinki: MTT, 39–66.
- Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009, Tilastoraportti 33/2011, 28.10.2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Zitting, Joakim & Ilmarinen, Katja 2010. Missä on lähipalvelu? Lähipalvelukäsitteen määrittely ja käyttö julkisissa asiakirjoissa. Raportti 43/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.



*Sari Vilminko*

## **6 VISIBILITY FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AT OULU REGION**

### **Abstract**

This article describes activities to make social entrepreneurship more visible and familiar during Social Entrepreneurship at Oulu region project. Project was governed and implemented during 1<sup>st</sup> of April 2013 – 28<sup>th</sup> of February 2015 by Diaconia University of Applied Sciences and financially supported by City of Oulu and ERDF/Council of Northern Ostrobothnia. The discussion is started by first creating a vision of regional business characteristics and then continued with the activities to make social entrepreneurship more visible and familiar, which helps in further development of the regional social enterprise ecosystem. The main activities discussed in this article are focused on: 1) Communication and information sharing of social entrepreneurship and the Finnish Social Enterprise Mark; 2) Creating information material 3) Social entrepreneurship R&D ecosystem development.

### **Introduction**

Diaconia University of Applied Sciences (later Diak) started Social Entrepreneurship at Oulu region project on 1<sup>st</sup> of April 2013 to meet regional need to give visibility for social entrepreneurship as Diak already have proven track and tradition related to topic specific research, development and innovation activities on national and international level. Diak has chosen social entrepreneurship focus in entrepreneurial studies, because the value basis mat-

ches with organizational strategy and values. Generally the key motivation in social enterprise business model development is seen to be in the renewal of public service production and in the corporatization of third sector business activities in Finland. (Pättiniemi & Kostilainen 2013).

Business characteristics of Oulu region are discussed first to create a view to this specific business environment. Secondly the communication and information sharing related activities are discussed. Thirdly the material creation process is introduced and fourthly research co-operation related discussion follows. Finally a general discussion related to social enterprise ecosystem development beyond one single project follows and article is concluded.

## **Business characteristics at Oulu region**

Oulu region business structure is very service oriented. The strongest specialization areas are electronics production, education, social and welfare services, technical services (engineering, architecture), software and information services, construction, publishing and chemistry. (BusinessOulu 2014). Young population, education, research and development bring opportunities, but on the other hand high unemployment rate among young population is a big challenge. In September 2013 there were 13 226 unemployed jobseekers and the unemployment rate was altogether 14, 4 %. The amount of younger than 25 year old jobseekers was 18, 7% and 25 – 30 year old 23, 3 % more than previous year during same time. (Oulun kaupunki 2013).

Nowadays City of Oulu also includes smaller villages far away from the city center. For example the Yli-Ii village is located approximately 47 kilometers away from the city center. People living at countryside feel concern of services withdrawal and about lack of opportunities to influence on one's own living and living environment (Kattilakoski ym. 2011). Developing sparsely lived areas and sustainable regional service production could be major branches what comes to social entrepreneurship. Social enterprises aim to have positive social impacts on sparsely lived areas, strengthen the local aspects, bring together different target groups and increase regional viability (Troberg 2013). A good example of communal activity is the Livo village with 180 inhabitants at City of Pudasjärvi at Northern Ostbothnia. Recently Livo got "the village of the year" (2013) nomination and its village society

Livokas has employed 10 people. (Kaleva 2014). This example is encouraging in the sense of developing sustainable business and living environment.

## **Communication and information sharing of the social entrepreneurship and The Finnish Social Enterprise Mark**

Social entrepreneurship or The Finnish Social Enterprise Mark were not well known at Oulu region and there was not any activity ongoing on developing the regional, social entrepreneurship ecosystem when Diak started the activities during spring 2013. First the most important target groups were identified and then the process continued with communication planning and material creation process with service design orientation.

### **Target groups for information sharing and communication**

Mainly targeted groups were entrepreneurs, potential entrepreneurs, business advisors, public sector actors, society and third sector actors, university personnel and students at Oulu region. It was also important to share information with consumers, who in the end affect to businesses with their consuming behavior (Mäki 2013).

### **Communication planning**

The communication and information material planning was based on a fact, that social entrepreneurship was not well known or well understood yet. Soon it also became obvious that there was quite much of misinterpretations or misunderstanding of the social entrepreneurship or the social enterprise business model. The communication planning and the material design were started with principles: use easy to understand business terminology, make it user friendly, give examples and don't forget a hint of humor.



The Association for Finnish Work has defined the diamond model for social entrepreneurship shown in Figure 1. The diamond model introduces most relevant elements in social enterprise business model. This diamond model was very useful tool to analyze the most important elements in social enterprise business model and start the communication planning and material creation process. First the diamond model was extracted per each element as mind map with the help of What, How, Why, Who questions. For example: What does it mean to create social good in business and service sector? How is it done? Why is it done? Who does it? ... This was repeated per each element.



**Figure 1. The social enterprise diamond model according to Association for Finnish Work**

The mind mapping process gave plenty of ideas for further process. The natural next step was to arrange ideating workshop to meet, ideate together and initially commit the stakeholder representatives to give feedback and input for further development. The collected data was used to plan communication activities and design material. On the basis of the ideating workshop and several face-to-face discussions with different target group representatives it was possible to detect top 3 perspectives on social entrepreneurship emphasized communication as shown in Table 1.

**Table 1. Top 3 perspectives in communication for different target groups**

Target group	Top 3 in communication
<b>Entrepreneurs</b>	Social enterprise as business model Social enterprise in company's business idea and operation Company profile match to Finnish Social Enterprise Mark
<b>Potential entrepreneurs</b>	Social aspects in business Basics of the entrepreneurship and social enterprise business model characteristics New cooperative law
<b>Business advisors</b>	Social aspects in business Social enterprise business model characteristics The Finnish Social Enterprise Mark
<b>Public sector, society and third sector actors</b>	Basics and possibilities of the social entrepreneurship in relation to one's operation Business idea and business planning for social enterprise New cooperative law
<b>University personnel</b>	Social enterprise business model characteristics Social entrepreneurship related research, development and innovation nationally and internationally Social entrepreneurship in daily teaching
<b>University students</b>	Social entrepreneurship as part of business or entrepreneurship studies Thesis work themes related to social entrepreneurship Participation to theme related project work and events

## Material creation process

The material creation process was planned and started with elements familiar from service design process. Service design definition is introduced first and then the material creation process is described.

## Definition for Service Design

The purpose of service design is to design according to the needs of customers or users, so that the service is user-friendly, competitive and relevant to the customers. “*Service design helps to innovate or improve services to make them more useful, usable, desirable for customers and efficient as well as effective for organizations*”, states Moritz (2005). Service design approach is efficient to take potential users along, enable dialogue between designers and potential users, enable iterative design process and perceive the result.

## **Material creation in practice**

In this case a co-creative ideating workshop was arranged in the end of August 2013, where representatives from different target groups created ideas for service model and material creation, contents and delivery and already co-created concepts. Facilitator was leading the workshop and helping participants during the process. These ideas and concepts have been iteratively processed as further concepts, prototyped, tested with potential users and productized as digital and printed "guide to social entrepreneurship" material, Entrepreneur test for social media plus other digital material. Feedback has been collected as natural part of the iterative process.

## **Social entrepreneurship R&D ecosystem development**

The co-operation possibilities and common interests have been explored with City of Oulu, FinSERN, Oulu University of Applied Sciences and University of Oulu to find natural linkages and practices to develop social entrepreneurship related R&D and bring FinSERN research activities to Oulu area.

FinSERN is member both in national and international social entrepreneurship networks including SERNOC, Open Living Labs and EMES. Martti Ahtisaari Institute of Global Business and Economics from University of Oulu has four international research groups: Sustainable Corporate Governance, Sustainable and Efficient Economic Development, Sensing and Shaping Service Business Relationships and Oulu Advanced Research on Software and Information. Martti Ahtisaari Institute is also a member in Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), which mission is to educate and coach next generation responsible leaders. Oulu University of Applied Sciences has compulsory Green Thinking study module and courses available on entrepreneurship and responsible leadership. City of Oulu has launched Employment and Sustainable Growth via Responsible Purchases project during summer 2013 aiming to better consider social aspects in purchase processes. Diak already has proven track and tradition on international social entrepreneurship research and development work. The above introduced assembly has gathered together regularly to develop common vision on social entrepreneurship related research and development ecosystem creation for Northern Ostrobothnia. This research and development

co-operation culminated as first social enterprise research seminar in Northern Finland on 17<sup>th</sup> of September 2014.

## **Beyond Social Entrepreneurship at Oulu region project**

The article has so far introduced business characteristics at Oulu region and then continued with the activities on making invisible visible. To go beyond these single actions or one single project, there are important aspects to consider when developing sustainable, regional social enterprise ecosystem. Public purchases, EU acts and impact investing may have great impact on social enterprise ecosystem development and are discussed next.

### **Public purchases**

Interesting from regional point of view is ongoing Employment and Sustainable Development via Responsible Public Purchases project (Oulun kaupunki, 2013) governed and implemented by City of Oulu. The aim of the project is to increase the use of responsible criteria in purchases of City of Oulu and through that increase the employment opportunities. City of Espoo has already experiences of social criteria usage, where they have for example targeted to create new jobs to early childhood education services for immigrants (Mielonen, 2013). Public purchases are economically important as their total value is approximately 22, 4 billion euros (Lith, 2011).

### **EU acts**

It is important to notice, that the amount of social economy enterprises include 2 million enterprises (i.e. 10% of all European businesses) and employ over 11 million paid employees in Europe. Social economy enterprises are present in almost every sector of the economy, including health and social services, banking, insurance, energy, agriculture, craft and various commercial services. It is also noticeable, that the social economy enterprises are part of the European Commission's enterprise policy aiming at promoting enterprises, in general and more specifically SMEs, independently of their business form. The EU policy in this area aims at creating a favorable regu-

latory environment for social economy enterprises so that they grow and prosper alongside other enterprises. (European Commission 2014)

During 2014 – 2020 European Structural Fund Programme period the social impact will be visible definition of policy, which realizes in different forms. The service production at countryside can be developed and preserved e.g. by inhabitants' communal activity as mentioned in Livo village example earlier. In Finnish scale the reform of the social welfare and health care service structure re-shapes the service system and requires both new service producers and service innovation for example as digitalized or mobile services to fulfill equal quality and accessibility.

## **Impact investing**

Impact investing means investments made into companies, organizations, and funds, which aim to generate measurable social and environmental impact alongside a financial return. This growing industry has potential to steer significant money flows to market based solutions to world's challenges such as sustainable agriculture, affordable and accessible healthcare, affordable housing services, clean technology and financial services for the poor. (Global Impact Investing Network 2014). Sitra - the Finnish innovation fund - is partner in Global Impact Investing Network (GIIN) and also member in Finland's Sustainable Investment Forum (FINSIF). How and in which extension the impact investing will be adopted is dependable on governmental actions and development of reliable measuring instruments.

Public purchases made with social criteria, EU acts and rise of impact investing may open new opportunities for social enterprises to born, the business transformation for the existing enterprises and development of the existing social enterprises.

## **Discussion**

Northern Ostrobothnia and Oulu region will benefit on social enterprise ecosystem development. As mentioned in business characteristics at Oulu region chapter there are challenges with service production in sparsely lived areas or to offer employment opportunities especially for young people.

Ecosystem is built with small steps and the important starting point for ecosystem building is to offer information and material based on facts alongside with favorable research and development atmosphere. The communication activities on social entrepreneurship and The Finnish Social Enterprise Mark have advanced the visibility clearly and by the early March 2015 there are now four new Finnish Social Enterprise Mark holders at the area. The co-operation with research and development ecosystem creation was fruitful and the first social entrepreneurship seminar at Oulu region proved that there already are researchers working with this topic.

## REFERENCES

- The Association for Finnish Work. The Finnish Social Enterprise Mark. Referred 14.1.2014. <http://www.avainlippu.fi/en/symbols/finnish-social-enterprise-mark>
- Business Oulu 2014. Oulun seudun elinkeinokatsaus 2/2014. Referred 25.3.2015. [http://www.businessoulu.com/media/tiedostot/oulu\\_n\\_elinkeinokatsaus\\_2\\_14.pdf](http://www.businessoulu.com/media/tiedostot/oulu_n_elinkeinokatsaus_2_14.pdf), 2 – 3
- European Commission. Social Economy. Referred 14.1.2014. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/>,
- Global Impact Investing Network. Referred 13.1.2014. <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/about/index.html>,
- Kaleva 2014. Livo on vuoden kylä – kyläyhdistys työllistänyt kymmenen Referred 13.1.2014. <http://www.kaleva.fi/uutiset/pohjois-suomi/livo-on-vuoden-kyla-kylayhdistys-tyollistanyt-kymmenen/646918/>
- Kattilakoski, Mari; Matthies, Aija-Leena & Rantamäki, Niina 2011. Kansalaisosallistuminen maaseudun hyvinvointipalveluissa. Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti. Tammerprint, Tampere. Referred 13.1.2014. [http://www.mua.fi/SIRA\\_Files/downloads/Arkisto/MUA\\_lehti/2011/MUA\\_2011\\_2\\_a\\_Kattilakoski.pdf](http://www.mua.fi/SIRA_Files/downloads/Arkisto/MUA_lehti/2011/MUA_2011_2_a_Kattilakoski.pdf) , 5 – 9
- Lith, Pekka 2011. Suurten kuntien hankinnat — Yksityisten tavara- ja palveluostojen merkitys suurissa kaupungeissa, Helsinki: Kauppakamari, 4
- Mielonen, Eeva 2013. Työtä julkisilla hankinnoilla – kansainvälisistä toimintatavoista mallia Suomeen. THL. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino, 26
- Moritz, Stefan 2005. Service Design – Practical Access to an Evolving Field. Referred 13.1.2014. [http://stefan-moritz.com/\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf), 4
- Mäki, Sabina 2013. Ekonomilehti 1/2013. Lohas kuluttajaryhmän merkitys markkinoinnissa kasvaa myös Suomessa. Referred 3.1.2014. <http://www.ekonomilehti.fi/lohas-on-muhiva-mahdollisuus-markkinoinnissa/>
- Oulun kaupunki 2013. Oulun kaupungin työllisyysohjelma 2013 – 2016. Referred 26.3.2015. [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ce1782fb-18f2-4b2b-8e8c-cdd0c5e70234&groupId=161982](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=ce1782fb-18f2-4b2b-8e8c-cdd0c5e70234&groupId=161982), 4
- Oulun kaupunki. Vastuulliset hankinnat työllisyyttä ja kestävää kehitystä edistämässä. Referred 3.1.2014. <http://www.ouka.fi/oulu/tyo-ja-elinkeinot/vastuulliset-hankinnat-tyollisyytta-ja-kestavaa-kehitysta-edistamassa-projekti>
- Pättiniemi, Pekka & Kostilainen Harri 2013. Suomalaisia avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen, Teoksessa Harri Kostilainen, Pekka Pättiniemi (toim.) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN, InPrint Riika 2013, 5 - 6
- Troberg, Eliisa 2013. Yhteiskunnalliset yritykset yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden tuottajina maaseudulla, Teoksessa Harri Kostilainen, Pekka Pättiniemi (toim.) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN, InPrint Riika 2013, p. 87 - 98

*Jari Karjalainen*

## **7 PALVELUJA TUOTTAVAT YHDISTYKSET, YRITYSTOIMINTA JA KASVU**

### **Abstrakti**

Artikkelissa tarkastellaan yhdistyskentän näkemyksiä yritystoimintaan, palvelutuotantoon ja sen kasvuun Kolmas Lähde-kehittämisohjelman paikallistason hankkeiden arvioinnin yhteydessä kootun aineiston pohjalta. Aineisto hankittiin otospohjaisesti teemahaastatteluilla, lomakekyselyllä sekä läpikäymällä hankkeiden loppuraportteja.

Ohjelman tarkoitus oli auttaa yhdistyksiä kehittämään ja tuottamaan hyvinvointipalveluita. Ohjelmaan ei osallistunut sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä, joten tulokset edustavat yhdistyssektoria vain rajatuilta osin.

Aineiston perusteella osa tarkastelluista yhdistyksistä tulee kehittämään toimintaansa harrastusjärjestöstä enemmän palvelujen tuotannon suuntaan, mutta kokonaisuutena yhdistykset eivät näyttäyty kasvuhakuisina, enemmänkin on kyse yhdistyksen perustehtävän toteuttamisesta. Kiinnostusta yhtiöittämiseen vähentävät muun muassa työnantajavastuut ja taloudellisten riskien kasvu. Mikäli yritys perustetaan, on prosessi yhdistyksissä usein verrattain pitkä.

### **Johdanto**

Suomessa on noin 130 000 rekisteröityä kansalaisyhdistystä tai -järjestöä, joissa on jäsenyyksiä yhteensä yli 15 miljoonaa. Yhdistystoiminnassa on pääosin kyse muusta kuin taloudellisesta toiminnasta; yhdistys tai järjestö



on yleensä perustettu esimerkiksi harrastamista, yhdessäoloa, osallistumista, vaikuttamista tai vertaistukea varten. Jotkut järjestöt ovat kuitenkin kehittyneet omalla alueellaan merkittäviksi ja ammattimaisiksi palveluntuottajiksi, vaikka yhdistystoiminnan kokonaiskuvassa palvelujen tuottaminen on edelleen vain pieni osa. Kansalaisjärjestökentässä palvelutuotanto on merkittävä sosiaali- ja terveysalalla ja asiakkaina ovat erityisesti kunnat. Yhdistyksissä on myös korkeatasoista erityisosaamista, esimerkkinä lasten turvakotitoiminta. Lisäksi järjestöt tuottavat monia marginaaliryhmien palveluja, joista ei synny markkinoita yrityksille (Harju 2011). Ulkomaisten esimerkkien mukaan on järjestökentän toivottu ottavan yhä merkittävämpää roolia osana julkisten palvelujen tuotantoa.

Yhdistysten palvelutoiminnan yhtiöittämisen on viime vuosina nähty olevan yksi ratkaisu myös yhdistysten toimintaympäristön muutosten aiheuttamiin haasteisiin, mm. verotuskysymyksiin. Varsinaisessa yhdistyksessä pysytään tällöin keskittymään selkeästi alkuperäiseen toimintaan.

Järjestökentän sisällä ajatus liiketoiminnan harjoittamisesta on jakanut mielipiteitä. Osa toimijoista katsoo, ettei liiketoiminta sovi kansalaisjärjestötoiminnan luonteeseen millään tavoin. Toisten mielestä liiketoiminta on hyväksyttävä osa toimintaa, jos se on riittävän hyvin sidottu järjestön aatteperustaan; yleishyödyllisyyteen pohjautuvassa liiketoiminnassa pyritään hankkimaan ylijäämää, jolla muutakin toimintaa ylläpidetään ja kehitetään. (Jeronen 2009.)

*”Palvelutoiminta mahdollistaa uusien päätoimisten palkkaamisen ja sitä kautta koko yhdistystoiminnan laatu paranee merkittävästi” (Haastattelu 1).*

Yhteiskunnallisen yrittämisen näkökulmasta yhdistykset ja järjestöt ovat heterogeeninen ja haasteellinen ryhmä, mutta ulkomaisten esimerkkien valossa ne kuitenkin ovat potentiaalinen uuden yhteiskunnallisen yritystoiminnan lähde. Yhdistyksiä ja järjestöjä voidaan pitää yhteiskunnallisina yrityksinä vain niiden harjoittaman liiketoiminnan osalta, mikä rajaa tarkastelun ulkopuolelle mm. jäsenpalvelut, vapaaehtoistoiminnan ja yleishyödyllisen aatteellisen toiminnan. Suomalaisten järjestöjen suorittamista yhtiöittämisistä ei ole käytettävissä yksityiskohtaisia tietoja, mutta SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n järjestöbarometrin kyselyihin vastanneista valtakunnal-

lisistä järjestöistä yhteensä 24 oli yhtiöittänyt toimintaansa vuosien 2004–2011 aikana, joten lukumäärä liikkunee pikemminkin kymmenissä kuin sadoissa (Peltosalmi ym. 2012).<sup>69</sup>

Tässä artikkelissa tarkastellaan otospohjaisesti yhdistyskentän näkemyksiä yritystoimintaan, palvelutuotantoon ja sen kasvuun Kolmas lähde -hankkeen tuottaman arviointiaineiston pohjalta. Hanke koordinoi ESR-rahoitusta kehittämisohjelmaa ”Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana 2007–2013”, jossa tarkasteluajankohdaksi oli mukana 132 kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan yhdistystä ympäri Suomen, yhteensä 68 eri kunnan alueella. Hankkeen pääasiallinen tarkoitus on auttaa yhdistyksiä kehittämään ja tuottamaan monipuolisia hyvinvointipalveluita omassa toimintaympäristössään, yhteistyössä kuntien tai yritysten kanssa. Koska hankkeeseen ei osallistunut esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä, eivät tulokset edusta yhdistyssektoria koko laajuudessaan, vaan niitä on arvioitava vain kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen viitekehityksessä.

Artikkelia varten aineistoa tuottaneen arvioinnin päätarkoituksena oli kerätä tietoa valtakunnallisten pilottihankkeiden alla toimineiden paikallisyhdistysten toiminnasta hankekauden ajalta. Aineisto koottiin hankkeiden loppuraporteista sekä teemahaastatteluilta ja lomakekyselyllä helmi–maaliskuussa 2012.<sup>70</sup> Kyselyn vastauslinkki lähetettiin pilottihankkeiden projektikoordinaattoreiden välityksellä kaikille mukana olleille yhdistyksille, joita oli tuolloin yhteensä 132. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 35 henkilöä 34 yhdistyksestä eri puolilta Suomea ja sen vastausprosentti oli 27. (Kolmas Lähde 2012.)

## **Yhdistysten palvelutoiminnan luonne**

Kehittämisohjelman kolmikantaluonne liikunta, nuoriso ja kulttuuri, loi raamit yhdistysten hyvinvointipalveluiden sisällölle ja kohderyhmille, mutta luonnollisesti nämä kolme yleistä alaa laajenivat kattamaan useampia painopisteitä; viisi vastanneista yhdistyksistä tuotti myös terveystalvueluja ja kuusi tuotti muita palveluja, kuten työelämävalmennusta.

69 Lisäksi toiminnan yhtiöittämistä on tapahtunut myös paikallisyhdistyksissä. Lyytikäisen (2008) mukaan kymmenkunta sote- järjestöä oli yhtiöittänyt toimintansa.

70 Aineiston kokosi KTT, FM Leena Haanpää Kolmas Lähde-kehittämisohjelman paikallistason hankkeiden arvioinnin yhteydessä.

Tärkein yhteistyökumppani yhdistyksille oli kunta. Muodoltaan kuntien kanssa solmitut yhteistyökumppanuudet olivat tyypillisesti joko ostopalvelusopimuksia tai tarkemmin määrittelemättömiä yhteistyösopimuksia. Yhteistyösopimukset olivat hieman ostopalvelusopimuksia yleisempiä. Loppuasiakkaista merkittävimpiä olivat lapset ja nuoret.

Valtaosassa yhdistyksiä palvelutoiminta oli järjestetty yhdistyksen muun toiminnan alle. Elinkeinotoiminnan osalta kirjanpito oli eriytetty yhdistyksen kirjanpidossa noin joka kuudennella yhdistyksellä. Tämä kertoo siitä, että palvelutoiminta ei ole elinkeinotoiminnan kriteereitä täyttävää. Yksikään kyselyyn vastanneista yhdistyksistä ei ollut yhtyiöittänyt palvelutoimintaansa.

Liiketoimintasuunnitelma<sup>71</sup> helpottaa yhdistyksiä palvelutoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä. Samalla se myös auttaa hallitsemaan varsinaista yhdistystoimintaa ja työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi käytänteiksi. Kyselyyn vastanneista yhdistyksistä vähemmistö, kahdeksan yhdistystä, oli laatinut liiketoimintasuunnitelman palvelutoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi ja kolmessa se oli valmisteilla. Kaikkia liiketoimintasuunnitelman laatineet yhdistykset liittyivät liikuntaan ja ne olivat muita edellä hyvinvointipalveluiden liiketoiminnallisessa kehittämisessä.

Tulorahoitus oli karkeasti vain puolella vastanneista yhdistyksistä palvelutoiminnan merkittävä tai yksinomainen rahoituslähde (Taulukko 1). Pääasiallisin palvelutoiminnan rahoitusmuoto kyselyn ajankohtana oli hanke-rahoitus. Lähinnä vain liikunnan hankkeiden kohdalla palveluiden myyntituloilla oli laajempaa merkitystä.

**Taulukko 1. Mistä palvelutoiminnan rahoitus koostuu? (n=34).**

	Ei lainkaan	Vähäisessä määrin	Merkittävästi	Täysin	Yhteensä
Hankerahoituksesta (ml. kuntaraha)	0	5	26	3	33
Yhdistyksen perusrahoituksesta (avustukset, jäsenmaksut)	4	16	9	0	29
Palveluiden myyntituloista (ostaja, asiakas)	9	6	14	1	30
Työllisyystuista	20	1	4	0	25
<b>Yhteensä</b>	33	28	52	4	117

71 Yhdistyksissä laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma, joka määräytyy yhdistyslaissa (503/1989). Yritysten liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jäsentää ja selvittää aiotun yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia.

Palvelutoiminnan liiketoiminnallisuuden tarkemmaksi kuvaajaksi luotiin vielä yksi uusi mittari edellä mainituista kahdesta muuttujasta: yhdistys on laatinut tai sillä on valmisteilla liiketoimintasuunnitelma ja palvelutoiminnan rahoitus koostuu myyntituloista merkittävästi tai täysin. Tällä kriteerillä tarkasteltuna liiketoiminnallisuuden tunnusmerkit täytti yhdeksän yhdistystä eli neljännes kaikista vastanneista.

Kokonaisuutena palvelutoiminnan liiketoiminnallisuutta kuvaavien tekijöiden valossa noin kolmasosalla tarkastelluista yhdistyksistä liiketoiminnallisuus oli vahvaa. Tyypillisesti näihin yhdistyksiin oli myös palkattu kokopäiväinen työntekijä hankkeen ajaksi. Suuri osa vastanneista yhdistyksistä oli kuitenkin sellaisia, joiden pääasiallinen toiminta on jäsenlähtöistä, ja joille palvelutoiminta on uutta, kuten myös sen mukanaan tuomat uudet toiminnan kohderyhmät. Mukana tosin oli myös yhdistyksiä, jotka on perustettu alun alkaenkin tuottamaan palveluita esimerkiksi kunnan tarpeisiin. Näillä yhdistyksillä toiminnan pääkohderyhmä olivat asiakkaat, eikä jäsenistö ole samalla lailla oleellinen tekijä toiminnassa kuin ”perinteisissä” yhdistyksissä.

Kyselyn tuloksena havaittiin myös, että iäkkäimmät (yli 65-vuotiaat) vastaajat erottuivat muita tyytymättömämpinä koskien yhdistyksen palveluntuottajaroolia. Ehkä kyse on sukupolvien välisestä erosta, jossa vanhempi ikäluokka edustaa perinteistä seuratoimintamallia kannattavaa ajattelutapaa eikä palveluiden tuottamisen ajatusmallia.

Valtaosa arviointikyselyyn vastanneista yhdistyksistä (25/35) aikoi kasvattaa palveluliiketoimintaansa kolmen seuraavan vuoden aikana, keinona nähtiin ennen kaikkea uusien tuotteiden tai palvelujen tuonti markkinoille. Motiivit kasvun tavoittelulle olivat moninaisia ja yleisesti yhdistyssektorilla aiemminkin tunnettuja, kuten perustehtävän parempi toteutus ja yhdistyksen taloudellisen aseman vahvistaminen, eikä niistä mikään noussut selvästi yli muiden (Taulukko 2). Noin kolmannes yhdistyksistä katsoi, että kasvu on niille välttämätöntä - palvelutoiminnan jatkamista ei pidetty muuten mahdollisena.

**Taulukko 2. Mikäli palvelutoimintaa aiotaan kasvattaa, miten tärkeinä motiiveina näette seuraavat tekijät? (n=31).**

	TÄYSIN MERKITYKSETÖN	MERKITYKSETÖN	EI MERKITYKSETÖN / EI TÄRKEÄ	TÄRKEÄ	ERITTÄIN TÄRKEÄ	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ
Palvelutoiminnan kasvu auttaa toteuttamaan myös yhdistyksemme perustehtävää paremmin	1	1	4	12	11	2	31
Haluamme tarjota laajemmalle kohdejoukolle mahdollisuuden käyttää palvelujamme/tuotteitamme	0	2	3	13	12	1	31
Saamme enemmän tuloja, joten taloudellinen tilanteemme vahvistuu	0	2	2	15	11	1	31
Palvelutoiminnan kasvu parantaa edellytyksiämme saada palkattua työvoimaa	0	3	2	9	15	2	31
Palvelutoiminnan kasvattaminen parantaa imagoamme	0	0	2	16	10	2	30
Palvelutoiminnan kasvattaminen lisää vaikutusvaltaamme	0	2	10	13	3	3	31
Palvelutoiminnan jatkaminen ei ole mahdollista ilman kasvua	1	3	11	10	2	4	31
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>88</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>216</b>

Edellytyksinä kasvun saavuttamiselle mainittiin useimmiten uudet yhteistyöverkostot, lisähenkilöstö ja palvelutoimintaan osallistuvan henkilöstön koulutus (Taulukko 3). Nämä tekijät nousivat siis tärkeämmäksi kuin esimerkiksi ulkopuolinen lisärahoitus ja investoinnit.

**Taulukko 3. Mitä seuraavista tekijöistä yhdistys tarvitsisi, jotta kasvu toteutuisi? (n=35).**

	EI	TODENNÄKÖISESTI EI	TODENNÄKÖISESTI KYLLÄ	KYLLÄ	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ
Ulkopuolista lisärahoitusta	1	4	8	19	3	35
Investointeja (esim. tilat ja välineet)	2	13	12	7	1	35
Yhdistyksen johdon koulutusta	2	11	11	10	1	35
Palvelutoimintaan osallistuvan henkilöstönkoulutusta	0	5	16	12	2	35
Lisähenkilöstöä	0	6	10	16	3	35
Uusia yhteistyöverkostoja	0	4	18	12	1	35
Konsultti- ja sparrauspalveluja	2	13	9	7	4	35
Julkisten palvelumarkkinoiden kehittämistä	0	6	10	13	6	35
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>7</b>	<b>62</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>21</b>	<b>280</b>

## Palvelutoiminnan kasvun haasteita ja rajoitteita

Osa tarkastelluista yhdistyksistä ei kuitenkaan pyrkinyt laajentamaan palvelutoimintaansa. Viisi niistä arvioi omalta kohdaltaan tämän ilmiön taustalla olevia tekijöitä. Syinä mainittiin erityisesti seuraavat:

- Palvelutoiminnan kasvu voi rapauttaa yhdistyksen perustoimintaa (4 mainintaa)
- Yhdistyksellä ei ole resursseja kasvattaa palvelutoimintaa (3 mainintaa)
- Palvelutoiminnan kasvu lisää taloudellisia riskejä (3 mainintaa)
- Yhdistys painottaa toiminnassaan muita arvoja ja asioita kuin kasvua (2 mainintaa)
- Elinkeinotoiminnan laajentaminen veisi yhdistykseltä yleishyödyllisen statuksen (2 mainintaa)
- Palvelutoiminnan kasvu voi ajaa ihmisiä pois yhdistyksen piiristä (1 maininta)

Tästä ilmenee hyvin yksi yhdistysten harjoittaman palvelutoiminnan erityispiirre; kun yhdistykseen palkataan työvoimaa, vapaaehtois pohjalta toi-

mivien henkilöiden kiinnostus toiminnan organisointia kohtaan vähenee. Aktiivien vetäytyminen voi osittain johtua siitä, että kun yhdistykseen palataan työntekijä, ajatellaan osan aiemmista vapaaehtoisten tehtävistä siirtyvän automaattisesti työntekijälle. Näin voi toki olla tarkoituskin, etenkin, jos työntekijän vastuualue on tällä tavoin työsopimuksessa määritelty ja vapaaehtoiset toimijat voivat keskittyä itseään eniten kiinnostaviin tehtäviin. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, mikäli palvelutuotanto ja muu yhdistyksen toiminta sekoittuvat.

Palvelutoiminnan kasvun keskeisiksi esteiksi tai rajoituksiksi nähtiin koko vastaajajoukossa resurssikysymykset; suuria esteitä ovat sekä rahoitus että henkilöstön määrä (Taulukko 4). Palvelutoiminnan vakiinnuttamista taas hidastivat yhdistysten lyhyet suunnittelujaksot. Kun edetään vuosi kerrallaan, toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen on hankalaa, jos sen jatkuvuudesta ei ole takeita. Kuntien kanssa toimittaessa riskinä on myös palvelun kilpailuttaminen toisten palveluntuottajien kanssa tai toiminnan siirtyminen kunnan omaksi toiminnaksi. Tällöin yhdistyksen ideoima toimintamalli sulautetaan osaksi kunnallista toimintaa, siis käytännössä kopioidaan, ja aiempi yhteistyö loppuu.

**Taulukko 4. Miten suurina esteinä tai rajoituksina pidätte seuraavia tekijöitä yhdistyksen palvelutoiminnan kasvun kannalta? (n=33).**

	ERITTÄIN SUURI ESTE	SUURI ESTE	EI SUURI/PIENI ESTE	EI KOVIN SUURI ESTE	EI LAINKAAN ESTE	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ
Tuotteiden/palvelujen kysyntä	0	7	6	8	9	3	33
Henkilöstöresurssit	4	13	3	10	1	1	32
Henkilöstön osaaminen	1	2	6	12	9	2	32
Hankerahoitus	4	4	8	8	6	3	33
Muu rahoitus	6	13	4	4	2	4	33
Tilat	0	4	7	8	9	3	31
Tuotteiden/palvelujen kehittäminen	1	1	11	11	5	3	32
Yhteistyösuhteiden solmiminen ja toimivuus	1	3	9	13	6	1	33
<b>YHTEENSÄ</b>	17	47	54	74	47	20	259

Yksikään tässä tarkastelluista yhdistyksistä ei ollut toistaiseksi yhtiöittänyt palvelutoimintaansa. Tätä selitettiin yleensä sekä toiminnan perusluonteella että yhtiöittämisen mukanaan tuomilla uusilla haasteilla: toiminnalta edellytetään suurempaa ammattimaisuutta, työnantajavastuu kasvaa, toiminnan muotovaatimukset (esimerkiksi kirjanpito, työajat) laajenevat, hinnoittelua voidaan joutua uudistamaan jne. Yhtiöittäminen ei siis välttämättä pelkästään selkeytä toimintoja vaan se kasvattaa samalla byrokratiaa ja työmäärää. Luonnollisesti myös taloudellinen riski kasvaa. Lisäksi vastuusuhteet saattavat hämärtyä, jos samat ihmiset toimivat sekä yhdistyksen että yrityksen johdossa.

## **Yhdistysten asenne palvelutuotannon kasvuun**

Kolmas Lähde -hankkeen koordinoimassa ohjelmassa mukana olevat yhdistykset ovat kiinnostuneita palvelujen tuottamisesta ja tuotannon kehittämisestä. Tämän selvityksen näkökulmasta on kuitenkin huomioitava, että tarkasteltu arviointiaineisto kuvaa pääosin hankerahoitteista toimintaa, joka ei välttämättä jää pysyväksi osaksi yhdistysten toimintaa.

Palvelutoiminnan kohderyhmät ovat monentyyppisiä ja joissain tapauksissa ne toimivat kokeilupohjalta; niiden avulla pyrittiin määrittämään tulevaa toimintaa ja etsimään yhdistykselle parhaita toimintamalleja. Toisin sanoen, kaikkia ryhmiä ei ehkä ollutkaan tarkoitus vakiinnuttaa, vaan seuloa niiden avulla yhdistykselle sopivimmat kohderyhmät ja toimialat. Ne toimivat siis eräänlaisina ideoiden ja ajatusten testialustana. Näin ollen oli luontevaa, etteivät kaikki ryhmät ja toimintamuodot jatkuneet elinvoimaisina hankekauden päätyttyä. Karsinnan myötä toimivat konseptit löytyivät helpommin, joskin ne saattoivat supistua vain muutamaaan, mutta säännölliseen ja kannattavaan toimintamalliin.

Yhdistysten palvelutuotannon tukeminen ohjelmallisella kehittämisellä on sikäli haasteellista, että hankkeet tuovat yhdistyksiin hetken toiminnallisen sävyksen, mutta eivät usein jää eloon. Hyvinvointipalvelujen yritysmuotoiseen tuottamiseen tarvitaankin pysyvämpiä rakenteita ja niitä varten palkattua henkilökuntaa.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että osalla yhdistyksistä toiminta tulee kehittymään harrastusjärjestöstä enemmän palvelujen tuotannon suuntaan. Tällöin toiminta tulee ammattimaistumaan ja yhdistykseen palkataan



enemmän työntekijöitä. Muutos liiketoiminnan harjoittajaksi ei kuitenkaan ole luultavasti kovin nopeaa.

Kuntien asenteessa ulkopuolisia palveluntuottajia kohtaan on tapahtunut aivan viime vuosina positiivista kehitystä, mutta trendi kohti suurempia kuntia tulee jollain lailla vaikuttamaan myös näiden yhdistysten tilanteeseen – on tosin hieman epäselvää, mikä tulee olemaan muutoksen suunta.

*”Kuntaliitokset muuttavat neuvotteluasemat pienissä seuroissa kokonaan. Jättikunnassa en usko, että palvelumme kävisivät kaupaksi” (Haastattelu 2).*

Kolmannen sektorin rooli kuntien palvelujen tuottajana on joka tapauksessa merkittävä jo nyt. Kuten myös tämän katsauksen aineistot osoittavat, yhdistykset tarttuivat hanketoiminnassaan vahvasti tähän tehtävään. Pilottihankkeiden loppuraporteista kävi ilmi, että yhdistys- ja kuntatoimijoiden yhteistyöneuvottelut olivat vahvistaneet kuntapuolen käsitystä siitä, että uusien mahdollisten ratkaisujen pohtimisessa yhdistykset ovat merkittävässä asemassa.

Yritystoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna suomalainen yhdistyskenttä omaa potentiaalia, mutta pääasiallisesti palveluja tuottavat yhdistykset pysyvät jatkossakin yhdistystoiminnan piirissä. Kansainvälisen kehityksen vertailu on niiden osalta helposti harhaanjohtavaa, sillä useissa maissa kuvataan ns. yhteiskunnalliseksi yritystoiminnaksi sellaista toimintaa, joka Suomessa tilastoidaan puhtaasti perinteiseksi järjestö- tai yhdistystoiminnaksi.

Tarkastelussa mukana olleet yhdistykset eivät kokonaisuutena näyttäyty kovin kasvuhakuisina, enemmänkin on kyse yhdistyksen perustehtävän toteuttamisesta ja halukkuudesta harjoittaa toimintaa yritysmuodossa ylipäänsä. Pienten yhdistysten kiinnostus toiminnan yhtiöittämiseen on vähäistä. Syinä siihen ovat muun muassa työnantajavastuut ja taloudellisten riskien kasvu. Mikäli yritys perustetaan, on prosessi niin yhdistyksissä kuin järjestöissäkin usein pitkä, sillä tarvittavaa liiketoimintaosaamista ei välttämättä ole omasta takaa ja sen hankkiminen vie aikaa. Myös yhdistysten demokraattiset päätöksentekoprosessit hidastavat osaltaan yritysten perustamista. Tässä valossa yritystoiminnan kasvu tulee olemaan maltillista, mutta yhdistyssektorin taloudellinen toiminta saattaa edelleen kasvaa esimerkiksi jäsenten lukumääräisen kasvun kautta.

## LÄHTEET

- Harju, Aaro 2012. Onko muodolla väliä? Järjestö vai yritys palvelujen tuottajana. Esitys Kolmas lähde -verkostotapaamisessa. 10.5.2012.
- Jeronen, Eeva 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Kolmas Lähde 2012. Kohti uudenlaista maailmaa. Arviointiraportti paikallistason hankkeista ESR-kehittämissuunnitelmassa: Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana 2007—2013. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus. [http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/2012/kolmas\\_lahde-kohti\\_uudenlaista\\_maailmaa.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/2012/kolmas_lahde-kohti_uudenlaista_maailmaa.pdf)
- Lyytikäinen, Merja 2008. Palvelutuotanto YTY:n jäsenyhteisöissä vuonna 2008. Sähköisen kyselyn yhteenvedo. PAUKE-projekti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.
- Peltosalmi, Juha; Hakkarainen, Tyyne; Särkelä, Riitta & Eronen Anne 2012. Järjestöbarometri 2012. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Yhdistyslaki. 503/1989.<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>



*Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi*

## **8 MANAGEMENT ORIENTATIONS AND MISSION DRIFT IN FINNISH WORK INTEGRATION SOCIAL ENTERPRISES**

### **Abstract**

We argue that a work integration social enterprise can achieve its social and economic goals if its management orientation is in balance between its business and social goals.

Our study identifies four management orientations that impact the economic success and the maintenance of the social goals of a social enterprise. These four management orientations are described in depth through the selected case studies. The management orientations comprise: 1) profit orientation, 2) balanced business-and-social -driven orientation, 3) balanced social-and-business -driven orientation and 4) social orientation.

### **Approach to social enterprises**

The field of social enterprises is manifold. As observed in a number of studies (e.g. Nyssens & Defourny 2008) the emergence of social enterprises is linked to the changing perceptions about the role and function of markets.

Our research is focused on a specific sub-category of social enterprises, namely work integration social enterprises. Work integration social enterprises are 1) private and independent market-oriented businesses; 2) they employ people in a weak labor market position who enjoy all employee rights guaranteed under national employment legislation; and 3) their core mission

is to empower persons with impaired functional capacity and other disadvantaged persons to enter the labor market and thereby to enable their social participation (WISE Project Report 2009).

The essence of social enterprises is creating social value (Dees 18, 1998). For work integration social enterprises, social value creation consists of the process of employing the most vulnerable people and so promoting their social inclusion and equal opportunities. Kostilainen & Grönberg (2013) argue that the success of work integration social enterprises depends on local circumstances, particularly the support of the business community and public bodies, and also on the personal capabilities, networks and professional backgrounds of the managers and employees responsible for the instruction of subsidized employees.

## **Challenges and dilemmas of social enterprises**

Social enterprises try to attain a particular social objective or a set of objectives through the sale of products or services aiming to achieve financial sustainability independent of the government and other donors (Domenico et al. 2010, 682). This dual objective of social enterprises leads to tensions and challenges relating to the balancing of social and commercial objectives (Teasdale, 2010). A system (work integration social enterprise) can take distance from its normal position only to a certain limit without dangerously disturbing the activities (balancing economic and social goals). We approach the management and leadership of work integration social enterprises as a means to maintain and develop the ability to regenerate a mission and goals and to safeguard the organization from disturbances (see also Adger 2000). We complement our work with findings concerning the challenges and dilemmas in the management of social enterprises (e.g. Hudson 1995, 18-20; Paton 2003, 33; Doherty et al. 2009, 47-48) and findings concerning the tensions relating to the missions and goals of social enterprises (e.g. Nicholls 2009; Alegre 2012).

Earlier research has found four major challenges connected to the management of Finnish work integration social enterprises: 1) efficiency, 2) quality requirements, 3) competencies and 4) profitability. Due to the increased commercialization and competition, social enterprises are faced with the necessity to increase their effectiveness in the production of goods and servi-

ces, whilst employing workers with a capacity which is reduced either by physical or mental disabilities or by social exclusion. Quality demands are ever higher, whilst work integration social enterprises are often obliged to use low-skilled workforce. Both quality and effectiveness of production demand increased professionalism from managers and workers of the work integration social enterprises; consequently, the effectiveness of the integration process may be disturbed. Most work integration social enterprises produce goods or services which require little professional skills and therefore generate only small margins; in order to ensure their sustainability, work integration social enterprises should increase their size and so achieve economies of scale, but integration results seem to be more profound and lasting in small organizations than in larger ones. (Pättiniemi 2004, 20) Social enterprises might lack of professional management, have poorly qualified human resources and poor economic skills which tends to lead to ineffectiveness and increased disadvantage in competition (Sanchis-Palacio et.al. 2013, 542), difficulties in measuring social impacts, tendency towards complicated organizational and management structures, conflicting aspirations of stakeholders, and difficulties in managing the balance between social objectives and economic goals (Hudson 1995, 18-20).

Symptoms of these challenges are, for example, conflicts that arise when the enterprise has many different groups for whom to offer outcomes, conflicts that arise from the contradictions of managerial rationality and professional values, as well as conflicts that arise from multi-stakeholder governance and piecing together various funding sources (Paton 2003, 33). As Young & Kim (2012) have noted, changes in financial regimes and economic environments can be vital for social enterprises. Social enterprises are influenced when public policies change incentives and policy lines over time (e.g. outsourcing of public services, public procurement practices, funding, grants, support, subsidies, taxes, etc.).

Young & Kim (2012) found four key factors to cope with the fact of tension embedded in social enterprises. These factors are 1) governance arrangements, 2) financial incentives embedded in the organization's legal form and economic environment, 3) organizational slack and 4) leadership. Challenges and tensions could be solved by developing supportive regulations for social enterprises, improving the quality of services and products, upgrading workers' skills, securing enterprises' finances through establishing consortia

and networks, and establishing adequate governance systems (Doherty et al. 2009, 47-48). Some studies suggest that work integration social enterprises apply strategic management tools used in commercial enterprises. However, findings imply that the use of these management tools in work integration social enterprises could improve social effectiveness (increased employment performance) but at the same time cause negative economic effects (decreased profitability) (Sanchis-Palacio et.al. 2013, 542).

The research question of our study is: *how do different management orientations impact work integration social enterprises?*

## **Research data and analysis practices**

Methodologically, this paper is based on a qualitative study of Finnish work integration social enterprises. We analyzed 22 Finnish work integration social enterprises. Research findings and conclusions are based on the interviews of the CEO's, economic and employment performance analyses of these enterprises and other relevant data e.g. official registers and annual reports.

In the first phase, we categorized the management orientations of these 22 enterprises by analyzing the CEO's backgrounds and the CEO's approach to social objectives and economic goals.

In the second phase, we selected four in-depth case-studies to illustrate the management orientations found in phase one. We also took into account earlier research findings on the challenges and dilemmas of social enterprise management.

The following questions were used to describe the cases:

- What is the business model in producing goods or services in the markets? (BO)
- How does the enterprise employ people in a weak labor market position? (SO)
- What is the legal status and ownership of the enterprise and what are the driving values of the owners? (GOV)
- How and why is this work integration social enterprise founded and what is its CEO's background and management orientation? (LEAD)
- What do the enterprise's economic and employment performance and possible (social) innovations consist of? (SLACK)

- How does the enterprise fit in its employment and economic population niche and what is the growth orientation of the enterprise? (FIT)
- How is the enterprise's mission preserved in turbulent times? (RES)

## Management orientations

We analyzed the CEO's backgrounds, i.e. their earlier work experience and education as well as their approaches to balancing their enterprises' social objectives and economic goals as they expressed these matters in our interviews. The CEOs had earlier work experience from private commercial businesses, from the public sector mainly in social and health care, and from civil society organizations. In Table 1 we present the four approaches to management of work integration social enterprises that we found: (1) promoting business opportunities focusing on making economic profit, (2) promoting business opportunities and enhancing the social possibilities of the target group, (3) promoting social possibilities and making economic profit, and (4) focusing on social possibilities. These four approaches led to three management orientations of work integration social enterprises: (A) balanced orientation, (B) social orientation and (C) profit orientation.

**Table 1. CEO's background, approach on balancing social objectives and economic goals and management orientations of 22 Finnish work integration social enterprises**

Enterprise	Background	Approach	Mgmt. orientation
Lubor Oy	Commercial	1	Profit
Manpower Inclusive Oy	Commercial	1	Profit
Neo-Act Oy	Civil society	1	Profit
Mikemet Oy	Commercial	2	Balanced
Warkop Oy	Commercial	2	Balanced
Kovak Oy	Commercial	2	Balanced
Kuntoutuskeskus Mental Oy	Public	2	Balanced
PosiVire Oy	Commercial	3	Balanced
Kannonkosken OIVA OY	Commercial	3	Balanced
Annapura Oy	Commercial	3	Balanced
Bovallius-Palvelut Oy	Commercial	3	Balanced
Diakoniset Kiinteistöpalvelut Oy (Ltd)	Commercial	3	Balanced
Tyke Oy (Ltd)	Public	3	Balanced
WoodFox Oy	Civil society	3	Balanced



<b>Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy (Ltd)</b>	Civil society	3	Balanced
<b>Sova Oy (Ltd)</b>	Civil society	3	Balanced
<b>Koti ja Kuusi osk (Co-op)</b>	Commercial	4	Social
<b>Oy Noark Ab (Ltd)</b>	Commercial	4	Social
<b>Meidän Yxpila Osuuskunta (Co-op)</b>	Public	4	Social
<b>A-Pesu Oy (Ltd)</b>	Public	4	Social
<b>Ekokaarina ry (reg. Association)</b>	Civil society	4	Social
<b>Kotoisa-Kodit Oy (Ltd)</b>	Civil society	4	Social

## Cases: Management orientations, challenges and mission drift

Our four short case studies are set out to illustrate the challenges, the management orientations, the forms of balancing social goals and economic performance in the studied Finnish work integration social enterprises.

### *Case 1: Profit-orientation -driven management*

Neo-Act Ltd was founded in 2004 by a local association of the unemployed which aims to enhance the employability of its members. This organization was located in an area affected by severe structural unemployment. Many of the inhabitants of that area are immigrants. The enterprise grew fast and soon it employed nearly 50 people who had difficulties in entering the labor market otherwise. Many of the people employed by Neo-Act were long-term unemployed who often had immigrant backgrounds. Neo-act was meant to complement the services provided by the founding association of the unemployed. Its other aim was to increase professionalism in the provision of labor market integration.

The start-up of this new work integration social enterprise was inspired by the current discussion and certain international development projects in the emerging market of recycling electronic components and waste. The business idea of Neo-Act was to collect, recycle, repair and sell mainly electronic equipment to consumers and to sell electronic waste to the metal industry. The enterprise employed people in low-skill jobs and used public employment subsidies and support to do so.

Both the association of the unemployed and Neo-Act had a good relationship with the local employment office. Neo-Act's operational model fit and complemented the local employment system. The employment office also actively searched for and offered suitable labor for Neo-Act's activities.

Due to this innovative approach of integrating various labor market subsidies to a business model of recycling electronic components and waste, and also due to the fast growth of Neo-Act's business and its opening new sites, Neo-Act's employment performance was better than that of most of its peers. On the other hand, the growth of the enterprise was uncontrolled, and its operational costs rose more than its income. The problem was made worse by the fact that employees' pay subsidies, payable to the company, were paid months later than the actual wages were paid. These factors led to Neo-Act having a poor or at least insufficient financial position<sup>72</sup>. Simultaneously with the fast growth, Neo-Act's market environment changed: large international corporations entered Finland and started conquering markets from the pioneers of the sector.

The managing director of the enterprise was highly commercially oriented. Neo-Act's management and governance was based mainly on the trust relation of the board and the managing director and not on any controlled reporting procedure or management system. The board was in the dark and not competent to steer and control the company's finances, management actions or decisions. The balance between achieving social objectives and economic goals gradually drifted to merely economic goals.

Because of these internal challenges as well as those in the operational environment, the board was finally obligated to change the managing director, cut activities and branches, make most of the employees redundant and recruit some of the employees to the local association of the unemployed (the owner of Neo-Act). All economical risks were transferred onto the owner. After five years of work, this social enterprise was closed down. Enhancing the employability of unemployed persons continued under the local association of the unemployed (drift to social organization). The former mana-

72 Financial data is from economic performance database (Voitto+ database of Suomen Asiakastieto Oy). The financial ranking used, based on business indicators, consists of the following categories: excellent, good, satisfactory, sufficient and poor. The financial ranking is calculated using the profit percentage and the return on investment, equity ratio and liquidity indicators.

ging director established a commercial venture in the same industry (drift to commercial organization).

*Case 2: Balanced business-and-social -driven management orientation*

In 1983, a traditional welfare association aiming to health promotion made one of its work centers a social enterprise called Warkop Ltd. We assume that one reason for the establishment of an independent enterprise was the difficulties experienced in the management and steering of actives from a long distance. The founder is located in Helsinki, more than 300 km away. Another driver was the need to modernize work centers. In 2004, Warkop was one of the first enterprises to be registered as a work integration social enterprise. Warkop's business idea is to produce wooden products such as doors and sauna accessories in the company's own factory. The products are marketed and sold to retailers around Finland and abroad.

Warkop is situated in small town in Eastern Finland. That town is a minor (13%) stock-owner in the company. There are over 50 employees in the firm and it has a major role in the local employment system, enhancing the employment opportunities of those in weak labor market positions and also those who need rehabilitative work. The company collaborates closely with an association that offers different job coaching and rehabilitation services. The association is one of Warkop's owners.

According to the managing director, the enterprise does not need a growth strategy because the size of the company is optimal for its business goals. Warkop's financial position is good. Employment has been steady for years and the company employs approximately 50 people, of whom about 50% are individuals with partial work ability. The innovativeness of the company lies in the organization of work and in the efficient placement of workers on the production line according to their personal capabilities. There is a clear distinction between the roles of rehabilitation clients and the staff. When a person with partial work ability enters Warkop, he or she is regarded as a rehabilitation client. After a planned on-the-job training and coaching period, he or she might obtain the necessary capabilities and become a staff member.

The factory is modern and well equipped. The permanent staff consists of skilled professionals in wood industry combined with coaching skills. The management and staff both apply a solution-focused approach. The CEO has long managerial experience in the industry, and after assuming his position as the CEO, he took a master's degree in social service management. The company's management has a balanced business-and-social-driven orientation.

The management hierarchy of the firm is very flat and participatory. The company aims to train people so that they become able to take a permanent job. Achieving this, Warkop's strategy could be described as innovative. Warkop constantly scans the market in order to be one of the first companies to introduce a new product in its market niche. This proactive market-oriented behavior is innovative in the context of work integration social enterprises and especially in that of work centers.

The greatest challenge and risk for a work integration social enterprise is provided by the constant delays in public pay subsidies, which causes problems for the company's liquidity. In the case of Warkop, its good financial position makes it possible for it to wait for delayed payments.

Another challenge to a work integration social enterprise is connected to recruiting suitable managers and employees. The operational environment of these enterprises is complex and full of challenges while the wages and other rewards cannot compete with peer industries. There still is a lack of professional networks dedicated to managers in work integration social enterprises.

To establish a factory in Finland without capital is almost impossible. It is even harder for work integration social enterprises which do not have proper access to financing and risk capital. The only solution seems to be to have owners with a clear social mission and a good financial position and access to risk capital. This is the case with Warkop.

### *Case 3: Balanced social-and-business -driven management orientation*

WoodFox Ltd was originally established in 2003 to operate as a subcontractor for the furniture industry in its area. The idea was to manufacture wooden furniture parts in a large extent. This social enterprise was established by a civil society organization for mental health rehabilitees in Western Finland. Contrary to Warkop, this organization did not have a work cen-

ter and therefore, it lacked tradition. The owner association was established in 1985 by enthusiastic professionals, family members of mental health patients and other interest groups. The association has achieved a well-established position in the region and it does successful rehabilitative work with its target group. However, it was extremely difficult to find jobs for the rehabilitated. The aim, inspired by study trips to Italy, Austria and Germany, was to establish a company that would provide work opportunities for the association's former clients.

The business model was viable for three years. Then, furniture production was moved from that area to countries with lower labor costs. The furniture industry almost disappeared from the area. WoodFox lost almost all its clients and was forced to close down the factory.

After re-engineering its business model, WoodFox started to offer tailored services to business clients, e.g. maintaining and cleaning buildings and public spaces. WoodFox also developed an innovative easy-access concept for hiring human resources for its partners mainly from retail and warehouse sectors. This service aims at long-term contracts, which increases the motivation of the workers. The largest contract partner is a regional consumer co-operative which uses the labor in warehouses and other low skill jobs. WoodFox manages the whole service process from finding persons suitable for a client's needs to guiding and coaching them in their actual duties. The persons thus employed are in the payroll of WoodFox. This package includes that WoodFox accepts and controls risks inherent in pay subsidies. The developed service concept requires good relations with officials in public employment services and compatibility with the local employment system.

Almost ninety percent of WoodFox employees belong to the target group of the founding association. WoodFox employs 25 people and intends to grow. Today, its economic performance is excellent, which is at least partly due to the changed business model. The new business model does not require heavy investments in machinery. The highest economic risk is embedded in the uncertainties of pay subsidies. The new approach calls for a new attitude and new actions concerning the developing and marketing of service concepts. This social enterprise has adopted the standardized quality management system of its owner association in order to further develop and assess the services developed.

The core staff comprises skilled professionals in mental health care and other professionals withal of whom are characterized by a positive attitude towards their key target group. One of the challenges for a work integration social enterprise, as we have mentioned, is the occasional double role of a person working in the enterprise. One person can be in rehabilitation as a client and simultaneously work as a member of the staff.

The CEO of WoodFox has long managerial experience in mental health care and rehabilitation services. His business skills he has learnt by doing. WoodFox management has a balanced social-and-business -driven orientation. Managerial tasks at WoodFox have been allocated among the different managerial-level staff members according to their experience and skills. For example, business partnering is handled by a manager with a long track record in business. Collaboration with public authorities is handled mainly by the CEO, who has well-established networks and appropriate experience.

#### *Case 4: Social orientation*

Co-operative Yxpila was initiated by enthusiastic social activists together with a local cultural residents' association and other activists in order to improve the living environment of the traditional seaman neighborhood Ykspihlaja situated next to the city of Kokkola. There is a saying in Ykspihlaja "our men ahead to sea or to prison". The unemployment rate and other social problems in Ykspihlaja are more severe than elsewhere in Kokkola. The residents identify themselves strongly with their living environment and there is a strong community feeling.

The establishment of Co-operative Yxpila was the result of many development processes and a European project in 2007. The main ideas of this co-operative were inspired by study trips to northern Italy and visits to local social co-operatives. The 2007 project enabled the key persons of the planned co-operative to train them and to use expert services to help them start the enterprise, apply for public funding and register the enterprise.

The aim of this social enterprise was to offer employment paths and job opportunities mainly for people who had participated in different rehabilitative work activities. There were many important tasks that had been previously handled on a voluntary basis. The idea was to organize these tasks in a more professional way through the co-operative. At most, Yxpila emp-

loyed 16 people. At the time of our interview there were 5 employees left. From the very beginning, it was a great challenge to reconcile the interests of the many stakeholders.

To succeed, this co-operative had to rely on contracts with the municipality and its service vouchers. The jobs offered were manifold, including different kinds of restoration and construction jobs, catering, cleaning of public spaces and other miscellaneous, minor activities. Yxpila's will of achieving social and ecological impacts was so high that the organization even acquired a heating plant of its own and used wood pellets even though there was district heating available for a cheaper price. The main clients of the co-operative included the municipality, certain other social economy organizations and families who used service vouchers for small maintenance chores.

The co-operative was donated some buildings which were preserved for architectural reasons by law. Under a contract with the municipality, the buildings were moved to another location and restored there for new purposes. The major part of the restoration work was paid for by the municipality while a part of the work was carried out under private contracts. One of the moved, restored buildings stayed in the possession of the co-operative and it was rented to the municipality to be used as a kindergarten.

Co-operative Yxpila aimed to combine economic activities and social activism. Throughout its lifetime, Yxpila experimented with how the boundaries of legislation could be stretched and made more flexible to serve local needs. The co-operative inspired residents and was strongly supported by them and local associations. The management and board were extremely active to communicate their experiences and needs to the municipality and ministries. To understand the emergence of this social enterprise, it is vital to understand that the force driving its management was a strong voluntarism, and this attracted and inspired the local residents. Because of the nature and special circumstances at Ykspihlaja, it is difficult to find any innovation to that could be transferred.

Yxpila's CEO had experience in social work especially in the field of rehabilitation and project development. She did not have business experience; neither had she acquired business skills. The management had a socially-driven orientation. The manager of the co-operative was left to work alone and there was no clear division of labor or managerial support. It was recog-

nized that the management would need peer support, good relations with the local business networks and with the public sector authorities.

One of the challenges for Yxpila was that it did not fit well into the regional employment system where there already was a municipality-owned foundation with similar goals. We might say that this social enterprise challenged, not complemented, the foundation and the municipality. As many other Finnish work integration social enterprises, Yxpila had found it difficult to cope with the economic burden caused by delayed pay subsidies. It was also brought up that there are a great many uncertainties and a large workload in applying for and monitoring pay subsidies. One great challenge for this co-operative was that the work it did was not suitable for the target groups. Yxpila was not able to organize the work cost efficiently in the restoration of the old, preserved buildings. Co-operative Yxpila applied the equal pay principle, which meant that those with lower productivity obtained the same wages as did highly skilled restoration professionals. Another drawback for the Yxpila business was the lack of proper markets and its incompetency in business finances. Its economic performance was poor due to the heavy debt caused by its misleading budgets. Due to these weaknesses and challenges, the co-operative finally was placed in liquidation. The Ykspihlaja residents' association continued to carry on a part of the activities of the co-operative.

The following table summarizes presented cases and describes the business models in producing goods or services in the markets (BO), how does the enterprise employ people in a weak labor market position (SO), what is the legal status and ownership of the enterprise and the driving values of the owners (GOV), how and why work integration social enterprise is founded and what is its CEO's background and management orientation (LEAD), what is the enterprise's economic and employment performance and what possible (social) innovations consist of (SLACK), how does the enterprise fit in its employment and economic population niche and what is the growth orientation of the enterprise (FIT) and how is the enterprise's mission preserved in turbulent times (RES).



**Table 2. Summary of our four cases**

	<b>Case 1 Ltd</b>	<b>Case 2 Ltd</b>	<b>Case 3 Ltd</b>	<b>Case 4 co-op</b>
<b>BO</b>	Recycling of electronic components and waste B2C	Processing of wooden units (sauna) B2B	Interim and placement, construction works B2B, B2C	Community and employment services B2P
<b>SO</b>	Enhancing employability IML-actor	Enhancing employability IML-actor	Enhancing employability IML-actor	Enhancing employability, developing community
<b>GOV</b>	Ltd owned by association of unemployed	Ltd owned by traditional welfare association	Ltd owned by mental health associations (new)	Co-operative (communities and activists as mbrs.)
<b>LEAD</b>	Initiated by group, Based on project, Commercial	Initiated by group, Work center trad., Commercial	Initiated by group, Based on project, Civil society	Initiated by group, Based on project, Civil servant
<b>SLACK</b>	Sufficient Good Growth model	Good Good Operational model	Excellent Good Collaboration	Poor Modest Identity
<b>FIN</b>	Competition Unrealistic growth	Co-production (monopoly) Optimal	Fit Growth oriented	Challenger Unclear
<b>RES</b>	Markets and social organization	Resilience	Resilience	Social organization

## Conclusions

When tackling the challenges faced by Finnish work integration social enterprises, we need to understand better the effects of the various management orientations on these enterprises. Our study suggests that a balance of social goals and economic performance is the essence of a successful social enterprise. The orientation of the management of a work integration social enterprise indicates how that enterprise will manage through turbulent times.

## REFERENCES

- Adger, Neil, W.* 2000. Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography* 24,3 2000 pp. 347–364.
- Alegre, Ines* 2012. Social and economic tension in social enterprises: Does it exist? 4th ISIRC conference, University of Birmingham, September 12-14 2012.
- Dees, Greg* 1998. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kauffman Foundation and Stanford University.
- Di Domenico, MariLaura & Haugh, Helen* 2010. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34: 681–703.
- Doherty, Bob; Foster, George; Mason, Chris; Meehan, John; Rotheroe, Neil & Royce, Maureen* 2009. *Management for Social Enterprise*. London: Sage
- Hudson, Mike* 1995. *Managing without Profit: The Art of Managing Third Sector Organisations*. London: Penguin
- Kostilainen, Harri & Grönberg, Ville* 2013. Understanding startup and success of work integration social enterprises in Finland. In publication Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka eds. 2013. *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. FinSERN 1. Helsinki.
- Nicholls, Alex* 2009. 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6): 755-769.
- Nyssens, Marthe & Defourny, Jacques* 2008. Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal* Vol.4 No.3, 2008, s. 202-228.
- Pättiniemi, Pekka* 2004. Work integration social enterprises in Finland. EMES Working papers no. 04/07.
- Pättiniemi, Pekka* 2006. *Social Enterprises as Labour Market Measure*. Doctora dissertation. Department of Social Policy and Social Economics. University of Kuopio.
- Paton, Rob* 2003. *Managing and Measuring Social Enterprises*. London: Sage.
- Sanchis-Palacio, Joan, R.; Campos-Climent, Vanessa & Mohedano-Suanes, Antonia* 2013. Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, volume 9, issue 4, pages 541-555, December 2013.
- Teasdale, Simon* 2010. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2): 89-107.
- Young, Dennis.R. & Kim, Choony* 2012. Can Social Enterprises Remain Sustainable and Mission-Focused? Applying Resiliency Theory. 4th ISIRC conference, University of Birmingham, September 12-14 2012.
- WISE Project Report 2009 ([http://www.diesis.coop/jfiles/files/WISE\\_guidelines\\_en.pdf](http://www.diesis.coop/jfiles/files/WISE_guidelines_en.pdf))



*Merie Joseph Kannampuzha*

## **9 CO-CREATION OF ENTERPRISE FOR PROBLEMS WORTH SOLVING**

### **Abstract**

In this paper, I present social entrepreneurship as a unique solution that combines the principles of capital and community to address social problems. Social entrepreneurship is presented as a phenomenon positioned in a new phase of economy called Purpose Economy (Hurst, 2013). This paper demonstrates the concept of community capital development in social entrepreneurship using the example of Drishtee, a social enterprise operating in rural India.

### **From agrarian economy to purpose economy**

A shift has been observed in the policies of governments in the West due to the recent financial crisis. Western governments are seeking ever more sustainable and innovative solutions to tackle global social problems. Over the last fifteen years the growth of business has been driven by the purpose of moving from the sidelines to the main stream (Hurst, 2013). In this context, a group of social enterprises provides a business-driven approach to address global problems. Various organizations in the world have recognized the fact that difficult social problems need to be solved with solutions which are innovative and out-of-the-box.

In the existing literature in economics and widely in society, the concepts of improvement of the whole of the community and the prosperity of an entrepreneurial individual have been generally identified as non-exclusive

ideas. The traditional idea of capitalism has been associated with the prosperity of the individual who provides the risk capital for an organization. In the early 19<sup>th</sup> century, this capital comprised predominantly tangible assets. The individual's single objective was his personal financial utility as described by Adam Smith (1776). Many economic theories are based on the first principle of maximization of utility in the self-interest of the individual human being (Edgeworth, 1881). For instance, the free market theory proposes that an entrepreneur contributes to the wellbeing of the society in the pursuit of his own personal wealth (Yunus & Weber, 2007). The traditional idea of labor was that of a group of individuals or community struggling to attain better lives. Furthermore, the financial prosperity of an individual depended on his individual capability and strengths. Every nation is searching for solutions which could make it successful in the international competitive marketplace while improving the overall quality of life for all individual members.

However, there have been criticisms about the definition of the human being as an individual with the ambition of satisfying utilitarian purposes alone (Sen, 1977; Collard, 1975). This shift enables the description of a changing society with multi-dimensional individuals no longer dominated by the idea of *homo economicus*. A human being as an individual could have several objectives and interests. The multidimensional nature of human beings requires diverse business models with social and financial motives addressed simultaneously (Yunus & Weber, 2007; Kuivaniemi, 2010).

The question of how the capitalism in Western countries could benefit society as a whole was a question that social scientists and philosophers tried to address even in the early nineteenth century in the context of the industrial revolution (Brown & Lauder, 2001). Capitalism and free markets have not been successful in addressing the needs of poor individuals. These groups of individuals in developing and developed countries are not considered as consumers by many multinational corporations. Government regulations for free market economies and various projects intended for poverty alleviation by the state have proved inefficient due to corruption, bureaucracy and politics. The work of non-profit organizations in improving the living conditions in society has not met with a high rate of success due to its dependence on external funds from individuals. Multilateral institutions such as The World Bank have not been successful because of the lack of focus on

the overall impact of their work in society and the perception of poor people as victims. One solution for this has been socially responsible initiatives launched by corporations. However, corporate social responsibility activities of many companies have been claimed to be inefficient due to their primary focus on profit generation (Yunus & Weber, 2007).

Until the 1800s, human beings survived on agrarian economy. It was driven by people struggling for survival and subsistence. The industrial revolution led to the development of the industrial economy characterized by mass production by factories. This era led to the production and consumption of more material goods. The industrial economy was dominated by huge multinational corporations who could utilize the advantages of scale. The possession of factors of production such as land, labor and financial capital determined the advancement of a community. In the industrial economic society, the dichotomy between the worlds of capitalism and community improvement was enormous. (Gatrell, 2004; Bar & Leukhina, 2007; Kremer, 1993.)

The advancement in connectivity and communication in the past few decades has resulted in an information-centric society and an *informational economy*. This has led to the loss of the importance of tangible assets of labor and capital and to a higher emphasis on the intangible assets of information and knowledge. Western economies have shifted and become less production-oriented and more service sector -centric. This period is characterized by the rise of the information service industry as well as by the importance of information and communication in other industries. In addition, globalization has resulted in the distribution of production, management, capital and labor among several countries (Castells, 2001). This period is characterized by a low barrier of entrance to new companies and countries into the global economy (Friedman, 2005).

In the past fifteen years, there has been an increasing interest among individuals in conducting work that is meaningful, thereby ensuring their personal fulfillment. The advances in information and communication facilities are exposing individuals to various social problems in the world. In addition, the recent financial crisis brought world economies closer to them than before. There is a general drive to find solutions for global social problems. This has led to the current generation, called *millennials* – those seeking employment that serves a higher purpose in addition to making mon-

ey. Many recent entrepreneurs in this generation possess an ambition to create a change in society. An economy driven by such individuals could be called *Purpose Economy*.

Purpose economy involves three pillars: serving the people and planet, self-expression, and building communities. This economy focuses on purpose-driven human beings. Thus we have seen a shift from agrarian economy to industrial economy to informational economy and to mission-driven purpose economy (Hurst, 2013). Purpose economy is driven by multidimensional individuals with several motives (Yunus & Weber, 2007). These individuals aim for the self-actualization element in their lives in accordance with Maslow’s needs hierarchy (Maslow, 1954). Adding to that, the idea of *collective intelligence* or *pooling of intelligence* has become dominant in the twenty-first century instead of the ideas of *competition* and *individualism*. The concept of *collective intelligence* includes the ability to solve open-ended problems through a sense of cooperation (Brown & Lauder, 2001). The dominant economy after information economy is alternatively called relationship economy (Michalski, 2014) and creative economy (Shaughnessy, 2014; British Council, 2014). A relationship economy is characterized by a focus on real relationships with customers. A creative economy is one which is dominated by small start-up companies which utilize the creative capabilities of their employees. A social enterprise with its focus on solving problems in society places itself well within purpose economy. Such a company offers the opportunity to actors in purpose economy to get involved in community building while serving individuals in need and the planet.

**Table 1: From agrarian economy to purpose economy, based on Hurst (2013)**

	<b>Agrarian Economy</b>	<b>Industrial Economy</b>	<b>Informational Economy</b>	<b>Purpose Economy</b>
<b>Characteristic</b>	Subsistence on farming	Mass production of goods	Focus on information	Serving people & Planet, Self-expression, Community building
<b>Period</b>		1800s- 1950s	1950s-	2000-
<b>Organizations</b>	Farms	Factories, Multinational corporations	IT firms, Prominence of information services in all companies	Social enterprises, Creative start ups

## Social enterprises

Social enterprises are proposed to solve social issues which have been inadequately addressed by the public sector and non-governmental organizations. Although social enterprises have existed for several decades or centuries (Yunus & Weber, 2007; Leadbeater, 1997), academic papers on social enterprises and phenomena relating to social entrepreneurship have become more common only recently (Dees, 1998; Waddock & Post, 1991). The academic definitions of social entrepreneurship encompass activities ranging from non-profit organizations applying business practices followed in profit-seeking firms to profitable organizations working for the social good. A group of researchers emphasizes the no profits aspect (Weerawardena & Mort, 2006) while a second group focuses on the self-sustainability and profit generation aspects of social entrepreneurship (Peredo & Mclean, 2006; Yunus & Weber, 2007). Meanwhile, a third group generalizes the definition to include for-profit and non-profit activities (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). However, the majority of the definitions of social entrepreneurship agree that it is an activity that results in firms which create value to the society by applying innovative service delivery models and business delivery platforms (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009; Austin et.al, 2006; Seelos & Mair, 2005; Mair & Martti, 2006). In this paper, the researcher is presenting a social enterprise operating in communities where financial self-sustainability is an element that contributes to the social welfare of these communities. Hence, for the purpose of this research, social entrepreneurship is defined as the *'process of creating innovative and financially self-sustainable ventures which deliver value to the society'*.

Social entrepreneurship could be described as a concept joining the prosperity of the community and the capitalist principles to solve social problems. It opens opportunities to solve problems which were not solved by the public sector or by assuming the capitalist individualistic perspective. In this paper, I present social entrepreneurship as a concept where capital is put into work by a community of individuals to solve the shared social problems (Drayton, 2002). The idea is to empower the community to create capital for itself (Mair & Seelos, 2005; Mair & Marti, 2006).



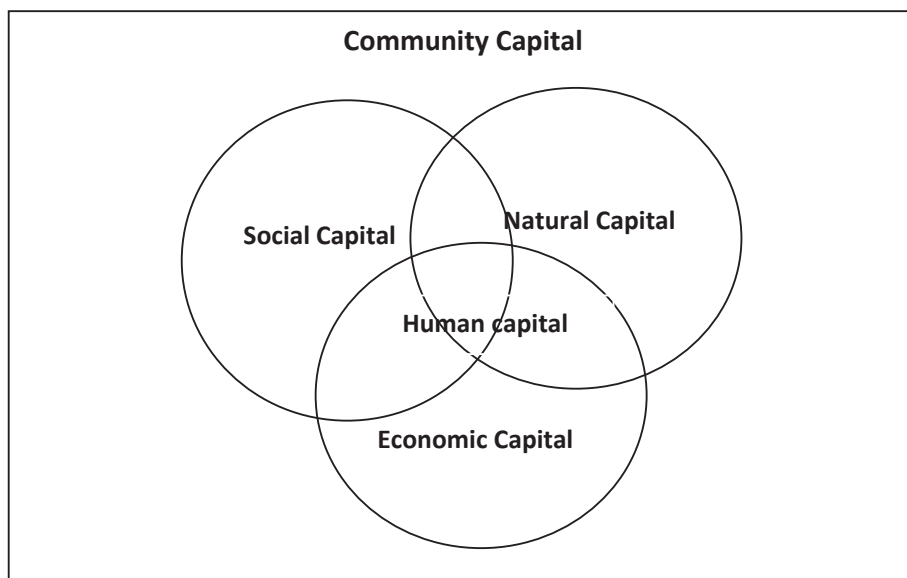
## Community capital concept

One of the rampant problems in the developing and developed countries is the inaccessibility to products and services for individuals with a low income level. Prahalad (2004) proposed one of the solutions to address this problem. He presented the idea of *the bottom of the pyramid (BoP) business* to solve accessibility issues in underserved markets. BoP businesses provide basic and vital services to individuals with very low incomes. BoP literature focuses on how international companies can enter a new BoP market. However, this literature buttresses the view of poor people as mere consumers of products from multinational corporate companies. However, visible growth and development in such communities arise from the support of rural entrepreneurs thus making them active participants in the economy. Entrepreneurship was traditionally associated with capitalists and capitalism as first depicted in Adam Smith's (1776) *Wealth of Nations*. In this paper, I address how the concept of entrepreneurship could be utilized for the improvement of the society by social enterprises.

Hancock (2001) suggested that community capital could be built by combining human capital, social capital, natural capital and economic capital. Economic capital refers to the wealth and prosperity needed for good communities to thrive. It is required for basic needs to be met and for the creation of new jobs. Natural capital (Hawken, Lovins & Lovins, 1999) refers to natural resources on the basis of which financial wealth is generated. An advanced society will have environmental resources which are sustainable and of high quality. Natural resources such as water, forests, minerals, soil, animals, birds and fish signify wealth creation and wellbeing. Social capital refers to networks and inherent systems in the society in which we live. It involves formal factors such as investments in societal development programs and informal factors such as networks and trust among the members of the community. Social capital is generated through a sense of participation in social networks, governance and decision making. A community has to ensure universal availability of food, housing, educational opportunities and jobs to ensure the development of social capital (Putnam, 2014). Human capital refers to the human resources in a community. A sustainable community is characterized by people who are able to reach their full potential. They are free from illness, trained in skills they need to integrate them into

society and have the freedom to be creative. Human capital is the most important element in the development of a local community (Becker, 1964).

**Fig 1: Elements of Community Capital (Based on Hancock, 2001)**



### **Co-creation in action: Case Drishtee**

In India, more than 70% of the population lives in rural areas. More than 65% of the population earns less than two dollars per day (World Bank, 2014). Although more than 850 million people live in rural areas in India, many of them do not have access to any basic infrastructure for transport, telecommunication, government services, healthcare information, banking and financial services. Many villagers who are sustenance farmers are financially negatively affected by massive industrialization, increased cost of farming and prohibitive costs of basic services and products. These villagers pay huge prices to intermediaries for basic services, making them much costlier than in urban areas.

Drishtee is an Indian social enterprise started by Mr. Satyan Mishra in the year 2000. The organization has a goal of providing access to basic services for people in rural villages in India. The three pillars of Drishtee are infrastructure, services and livelihood which together result in self-sustainability

for the village community. The business model of Drishtee is characterized by a franchise and partnership model. It consists of a network of franchised kiosks in rural India delivering services and information in India. The franchised kiosks are classified into four types, namely rural retail points, education kiosks, banking & microfinance kiosks and health kiosks (Drishtee, 2014). The kiosks, the franchisor of which is the Drishtee network, provide internet access, some consumer products and telecommunication services. This addresses the lack of services in villages in remote rural regions in India. The partnerships of Drishtee are formed by companies who want to enter the Indian rural market. Hence the Drishtee kiosks provide the *last mile distribution* (Karisiddappa & Rajgoli, 2007; Acumen, 2013). Drishtee provides rural supply chain management, health care, financial services such as banking and microfinance, basic computer courses and spoken English classes, distribution of products, online platforms for selling crafts, and e-Governance services. The social enterprise provides access to basic services such as health and education in rural regions. It has trained 14000 local villagers as entrepreneurs to run franchised kiosks. Women entrepreneurs are being trained to run the health vertical in Drishtee. Drishteehaat sells handicrafts from rural villages to international buyers. In addition, these women entrepreneurs provide financial services to rural entrepreneurs (Drishtee, 2014).

Drishtee is a privately funded organization with a three-tier structure consisting of Drishtee management staff, district hub owners and local owners. Drishtee staff manages the network, recruits new business partners, and maintains and upgrades the software. Furthermore, they deal with government regulations and various partnering companies. District hub owners are responsible for recruiting and supporting local owners of village kiosks. They also deal with local administrative bodies. The local owners of the kiosks comprise villagers trained as entrepreneurs. Local villagers run the kiosks on a daily basis. They are responsible for finding new customers in the villages. The village kiosk owners pay a licensing fee which is split between the district hub owner and the Drishtee network team. In addition, they pay a part of their transaction revenue to the district hub owners and the Drishtee network team. The district hub owner pays a licensing fee to the Drishtee team as well. In some villages, Drishtee runs rural BoPs with staff selected from villages trained in English and computer usage (Bhatnagar, Dewan, Torres & Kanungo, 2003; Eagle, Delgado, Hasson & Sinha, 2002).

The three constituent elements of Drishtee's business model are low cost of operation, self-sustainability and local entrepreneurship. Agricultural corporations that want to sell products to rural India have formed partnerships with Drishtee. Drishtee provides the last mile of the supply chain in villages. Drishtee helps empowerment among the villagers through Information, Inclusion and Accountability (Bhatnagar et al, 2003). Drishtee is currently present in the Indian states Assam, Bihar and Uttar Pradesh, operating in 5000 villages and making possible the work of 14,000 entrepreneurs (Drishtee, 2014).

## **Community capital in Drishtee**

As mentioned above, Drishtee operates in the rural areas of India which are negatively affected by rapid industrialization and the increasing costs of farming in the traditional agrarian societies. These areas were affected by a lack of employment opportunities, farmer suicides and large scale migration to urban areas. Drishtee creates an ecosystem of four Cs: *channel* support providing logistical support, *capacity* support through skills development in villages, *community* engagement with partnerships with communities, and *capital* support through loans for entrepreneurs (Drishtee, 2014). The four elements of community capital (Hancock, 2001) mentioned before in this paper can be perceived in the Drishtee business model as described below.

*Social Capital:* The Drishtee network is characterized by district level hubs and village kiosks managed by local entrepreneurs. The trust that local villagers place on the entrepreneur is very crucial for the success of a Drishtee franchise kiosk. In addition, the element of trust is crucial in the relationship between the Drishtee management team and the district hubs. Trust also plays an important role in the interactions between district hubs and the village kiosks under them. The international partners of Drishtee investing in the development of new village kiosks participate in the creation of social capital as well. The technologies provided by the Drishtee network help villagers communicate with a wider population and help expand their networks. Investing in access to basic services in the villages in which they operate, Drishtee develops social capital.

*Human capital:* One of the key focus areas in Drishtee village centers is computer training and education. Village youth, when educated, will find it easier to be employable with their newly-acquired skills. In addition, the Drishtee network aims at the empowerment of women in villages through initiatives to support women's entrepreneurship. Sustainable economic activities in the village help villagers achieve their full potential. Drishtee franchise kiosks offer health information which is essential in developing a healthy population in any village.

*Natural capital:* By being present in villages, the Drishtee franchise kiosks provide services and products locally. This reduces the need for villagers to travel for basic services and essential consumer products. This helps reduce the carbon footprint of the local communities. Furthermore, the Drishteehaat network promotes the selling of arts and crafts produced by villagers. This reduces migration to urban areas and promotes the creation of a healthy ecosystem in villages.

*Economic capital:* The Drishtee business model focuses on entrepreneurs who run the kiosks in villages in rural India. The entrepreneurs are villagers trained by Drishtee. When these entrepreneurs have the ambition to run franchised kiosks but lack the money, the Drishtee management provides the initial capital. This model results in wealth generation for the local village entrepreneur. In this sense, Drishtee brings economic capital to communities which did not have easy access to it before. The Drishteehaat network and rural BoPs which are part of the Drishtee framework create local jobs and revive the rural economy.

## Conclusion

Traditionally, physical labor has been associated with financially backward communities, and capital generation has been associated with entrepreneurial individuals. In this paper, social entrepreneurship is presented as a concept which brings a unique perspective to this view. I propose social entrepreneurship as a concept which brings community and capital together and develops community capital in the area where it operates. This article opens one aspect of how capital is put to work for a community by bottom-up initiatives such as this social enterprise that operates in the rural regions of a developing country.

This paper demonstrates how community capital is generated by Drishtee, a social enterprise in rural India. The social entrepreneurs running the franchises of the Drishtee venture are selected from the local communities. In the initial stages, new kiosks in the network are initiated by villagers with or without financial support from the Drishtee management team. This process connects the community to the capital.

## **Future research**

The relatively new research field of social entrepreneurship is open and offers new opportunities and arenas for carrying out scientific research. This article explored the community capital concept from the perspective of a social enterprise in the context of a developing country. Future research could field test the community capital concept with detailed case studies of social enterprises operating in developing countries. Another interesting research avenue could be an expansion of this research concept to social enterprises in developed countries.

## REFERENCES

- Acumen 2013. Drishtee Providing last-mile distribution and internet services in rural India – Retrieved from <http://acumen.org/investment/drishtee/> on 10.12.2013.
- Austin, James; Stevenson, Howard & Wei-Skillern, Jane 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? - *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2006, Vol. 30, Issue.1, pp.1–22.
- Bar, Michael. & Leukhina, Oksana 2007. Demographic Transition and Industrial Revolution: A Macroeconomic Investigation - Retrieved from <http://web.archive.org/web/20071127160733/http://www.unc.edu/~oksana/Paper1.pdf> on 24.1.2014.
- Becker, Gary 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* - Chicago, University of Chicago Press.
- Bhatnagar, Deepti; Dewan, Ankita; Moreno Torres; Moreno & Kanungo, Parammeet 2003. Drishtee telecenter initiative. Empowerment case studies. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2003/01/11310930/drishtee-telecenter-initiative>
- British Council 2014. What are Creative Industries and Creative Economy – Retrieved from [http://creativecities.britishcouncil.org/creative-industries/what\\_are\\_creative\\_industries\\_and\\_creative\\_economy](http://creativecities.britishcouncil.org/creative-industries/what_are_creative_industries_and_creative_economy) on 24.1.2014.
- Brown, Philip & Lauder, Hugh 2001. *Capitalism and Social Progress: The Future of Society in a Global Economy*- Palgrave
- Castells, Manuel 2001. The Informational Economy – Book chapter from *Reading Digital Culture* ed. Trend, David. Blackwell Publishing, pp.154-157.
- Collard, David 1975. Edgeworth's Propositions on Altruism - *The Economic Journal*, Vol. 85, No. 338 (Jun., 1975), pp. 355-360, Blackwell Publishing
- Dees, Gregory 1998. The Meaning of Social Entrepreneurship - Retrieved from [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf) on 06.02.2011
- Drayton, William 2002. The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business - *California Management Review*; Spring2002, Vol. 44, Issue 3, p120-132.
- Drishtee 2014. Retrieved from [Drishtee.com](http://Drishtee.com) on 21.01.2013
- Edgeworth, Francis Ysidro 1881. *Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*, London 1881, pp.16
- Eagle, Nathan; Delgado, Sergio; Hasson, Amir & Sinha, Prabhat 2002. A Market Analysis for Mobile Computing Services in rural India – Retrieved from <http://courses.media.mit.edu/2003fall/de/G-Lab-Handhelds.pdf> on 29.1.2014.
- Friedman, Thomas 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*- Farrar, Straus and Giroux; 1st edition
- Gatrell, Peter 2004. Farm to Factory: A Reinterpretation of the Soviet Industrial Revolution by Robert C. Allen -Review by: Peter Gatrell, *The Economic History Review*, New Series, Vol. 57, No. 4 (Nov., 2004), p. 794.
- Hancock, Trevor 2001. People, partnerships & human progress: building community capital – *Health Promotion International*, Vol.16, Issue 3, pp: 275-280.

- Hawken, Paul; Lovins, Armory & Lovins, L. Hunter 1999. *Natural capitalism: Creating the next industrial revolution*. Boston: Little, Brown and Co.
- Hurst, Aron 2013. *The Purpose Economy – Lessons from the frontlines of the new economy* – Elevate Media, Russell Media Company.
- Karisiddappa, C.R. & Rajgoli, Ilqbalahmad 2007. *Blooming knowledge society and information literacy in India* - Sri Lankan Journal of Librarianship and Information Management Volume 3, No. 1(2007) pp. 1–13.
- Kremer, Michael 1993. *Population Growth and Technological Change: One Million B.C. to 1990* - The Quarterly Journal of Economics, Vol. 108, No. 3 (Aug., 1993), pp. 681–716.
- Kuivaniemi, Leni 2010. *Evaluation and reasoning in the entrepreneurial opportunity process. Narratives from sex industry entrepreneurs*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 88. University of Jyväskylä.
- Leadbeater, Charles 1997. *The Rise of the Social Entrepreneur*– Retrieved from <http://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf> on 31.05.2011.
- Mair, Johanna & Marti, Ignasi 2006. *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight* - Journal of World Business Volume 41, Issue 1, February 2006, pp. 36–44.
- Maslow, Abraham 1954. *Motivation and personality*. New York, NY: Harper. p. 236. ISBN 0-06-041987-3.
- Michalski, Jerry 2013. *What is Relationship Economy?* – Retrieved from <http://therexpedition.com/about/what-is-the-relationship-economy/> on 24.1.2014.
- Peredo, Ana Maria & McLean, Murdith 2006. *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*- Journal of World Business 41 (2006) pp. 56–65.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao 2004. *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits* - Wharton School of Publishing, 2004
- Putnam, Robert D. 2014. *The prosperous community: Social Capital and Public Life* - The American Prospect vol. 4 no. 13, March 21, 1993.
- Seelos, Christian & Mair, Johanna 2005. *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor* - Business Horizons, Volume 48, Issue 3, May-June 2005, pp. 241–246.
- Sen, Amartya 1977. *Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory* – Philosophy and Public Affairs, Vol. 6, No. 4, Summer 1977, 317–344.
- Shaughnessy, Haydn 2014. *What is the creative economy, really?* - Retrieved from
- Smith, Adam 1776. *An Inquiry into the Nature & Causes of the Wealth of Nations*
- Waddock, Sandra A. & Post, James E. 199. *Social Entrepreneurs and Catalytic Change*- Public Administration Review , , Vol.51.No.5, 393–401.
- Weerawardena, Jay & Mort, Gillian S. 2006. *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model* - Journal of World Business, 41, 21–35.
- Worldbank 2014. – Retrieved from <http://data.worldbank.org/country/india> on 29.1.2014.
- Yunus Muhammad & Weber, Karl 2007. *Creating a world without Poverty: Social Business and the future of capitalism*. Public Affairs, New York.



Zahra, Shaker. A.; Gedajlovic, Erik.; Neubaum, Donald O., & Shulman, Joel M. 2009.  
A Typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges –  
Journal of Business Venturing, 24, 519–532.

# Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja

## C Katsauksia ja aineistoja

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tietopaketti harjoittelusta ja työelämäyhteistyöstä.

C2 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tutkiva ammattikäytäntö.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1999. Diakin harjoittelukäytännöt ja työelämäyhteistyö.

C4 Tolppi, Reijo 1999. Laadun lähteet verkossa, Kokonaisarviointiraportti 1.

C5 Kinttula, Outi 2001. Laadun lähteet verkossa. Kokonaisarviointiraportti 2.

C6 Kalmari, Arja & Wallenius, Tuula (toim.) 2002. Tuutorin tuki. Opin-  
tojen ohjaus ja tuutorointi Diakissa.

C7 Kainulainen, Sakari & Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 2002. Koh-  
ti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opin-  
näytetöitä varten.

C8 Meretmaa, Anne 2002. Supervisor's Handbook.

C9 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ocken-  
ström, Leena 2005. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-am-  
mattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.

C10 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 4. uud.laitos.

C11 Weissenfelt, Kerttu & Läksy, Marja-Liisa & Ruotsalainen, Kari & Haapalainen, Paula 2008. Verkosto arjen työtä tekevien voimavaraksi.

C12 Marttila, Marjaana & Häkkinen, Johanna 2008. POLULLA -projekti – Erityistä tukea ammattikorkeakouluopinnoissaan haasteita kohdanneille.

C13 Vähäkangas, Auli 2008. Aimojen kokemuksia ohjauksesta. Aikuisten monimuoto-opiskelijoiden kokemuksia ohjauksesta kevään 2007 Monikulttuurisuus -opintokokonaisuudessa Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikassa.

C14 Pesonen, Helena 2008. Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen. Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti 1.8.2006–4.4.2008 loppuraportti.

C15 Jolopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma 2008. Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa.

C16 Eriksson, Elina & Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.) 2009. Hoitotyön ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän yhteinen hanketoiminta – kolmen ammattikorkeakoulun näkökulma.

C17 Eerola-Ockenström, Leena & Kalmari, Arja & Kivirinta, Mervi (toim.) 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 5. uud.laitos.

C18 Eitakari, Liisa (toim.) Monimuotoistuva työelämä 2010. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe –hankkeen kokemusten perusteella.

C19 Pesonen, Helen & Vihonen, Anu 2010. Maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnin käsikirja.

C20 Heusala, Maarit & Kokko, Taina & Marttila, Marjaana. Yhdessä tein-hanke 2009–2011. Opiskelijahyvinvoinnin kehittäminen Uudenmaan alueen ammattikorkeakouluissa.

C21 Ruotsalainen, Kari & Kantele, Liisa 2011. Sairaanhoidosta velkaneu-vontaan. Pieksämäellä vuosina 1949-1995 valmistuneiden diakonisojen kertomuksia opiskelusta ja työstä.

C22 Meretmaa, Anne 2012. Adventurous decade and more – Diak's partnership in Asia.

C23 Mäkelä, Sanni & Peltonen, Elina 2012. Nuorten vapaaehtoistoimin-nan käsikirja.

C24 Jouppila-Kupiainen, Elina & Kammonen, Sirpa & Kirvesniemi, Tiina & Kuru, Tiina & Mikkonen, Helena & Rautasalo, Eija & Utriainen, Seija (toim.) 2013. Voisimmeko yhdessä olla enemmän? Gerontologinen erityis-osaaja mukana ikääntyvien ihmisten arjessa.

C25 Katisko, Marja 2013. Maahanmuuttajataustaisten perheiden kokemuk-sia lastensuojelujärjestelmästä (vain nettijulkaisuna).

C26 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö, mahdollisuudet ja haasteet terveyden etäseurannassa ja sairauksien ennaltaehkäisyssä. Tuloksia eKylä-hankkees-ta Pieksämäellä 2009-2012

C27 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. The use, possibilities, and challenges of information and communication technology in remote health monitoring and prevention of illnesses. Re-sults from the EmotionAAL project in Pieksämäki, Finland in 2009–2012 (vain nettijulkaisuna).

C28 Kauppinen, Kirsti, & Neuvonen, Virpi & Rautasalo, Eija (toim.) 2013. Tuokiokin on tärkeä Näkökulmia teknologian hyödyntämiseen heikkokun-toisten ikääntyneiden vuorovaikutuksessa (vain nettijulkaisuna).

C29 Korhonen, Saira & Soininen, Mali (toim.) 2013. Yksilöllisesti vaan ei yksin – kohtaamisia ja keskusteluja vammaisuudesta.

C30 Korhonen, Ulla & Vanhapiha, Elina & Karjalainen, Jari & Kostilainen, Harri & Ahonen Karoliina & Karinsalo, Ritva 2013. Yhteiskunnallisten yritysten Living lab – tukimallia rakentamassa.

C31 Karttunen, Anna & Kettunen, Aija & Piirainen, Keijo 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä

C32 Karjalainen, Anna-Liisa & Koistinen, Paula & Kolkka, Marjo & Ylönen, Merja (toim.) 2014. DIAKpeda – kehittämistä, kokeilua ja yhteistä työtä

C33 Radcliffe, David 2014. Spaces of wellbeing. What is so special about special needs art studios?

C34 Moilanen, Hanna & Karjalainen, Jari 2014. Yhteistoiminnasta ratkaisuja - Etelä-Savon yhteiskunnallista yrittäjyyttä rakentamassa.

C35 Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2015. Arviointi GAS-menetelmän edellytyksistä työllisyyspalveluissa.

C36 Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2015. Potential for single-case evaluation in employment services Goal Attainment Scaling Method for Difficult-to-Employ Jobseekers.

C37 Steffansson, Marina & Pulliainen, Marjo & Lappi, Riitta 2015. IKÄIH-MISTEN HYVINVOINTIA RAKENTAMASSA. Hyvinvointipalvelujen järjestämisen uudet mahdollisuudet –hanke.

C38 Vilminko, Sari 2015. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla.

C39 Helminen, Jari (toim.) 2015. Sanoista tekoihin. Osallisuus, kumppanuus ja terveys toiminnan suuntaviivoina.

C40 Karjalainen, Anna-Liisa & Kolkka, Marjo (toim.) 2015. Verkottumista ja vertaiskehittelyä – 10 vuotta tutkimus- ja aluekehitystyötä.

C41 Hammar, Sari & Gothóni, Raili (toim.) 2015. Järjestöt kotoutumista edistämässä – jyvä, josta kasvatettiin lisää valmiuksia toimia monikulttuurisissa ja -uskontoisessa ympäristössä.

# Sarjojen kriteerit

## A Tutkimuksia

Sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämis-toiminnan alueilta. Julkaisut ovat lähinnä väitöskirjoja, korkeatasoisia artikkelikokoelmia sekä lisensiaatintutkimuksia.

## B Raportteja

Sarjassa julkaistaan henkilökunnan tutkimuksia (lisansiaatintöitä, pro graduja), ansioituneita Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä sekä niiden Diakin kehittämisprojektien raportteja, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

## C Katsauksia ja aineistoja

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

## D Työpapereita

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.