

# Hur kan expansionen inom sociala organisationer se ut?

- En kvalitativ studie om expansionsprocesser

Av: Nicole Mourad & Alice Rasoul

Handledare: Mikael Lönnborg & Darush Yazdanfar

Examinator: Erik Borg

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper

Masterprogram i företagsekonomi

Masteruppsats

Vårterminen 2019



# Förord

Vi vill rikta ett tack till våra handledare Mikael Lönnborg och Darush Yazdanfar för trevliga och inspirerande samtal som varit till värdefull vägledning under uppsatsens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till alla medverkande respondenter för den tid de åtagit sig för att delta i studien. Vi vill även tacka våra familjemedlemmar som stöttat oss och givit oss ro när det har behövts som mest.

Sist men inte minst vill vi tacka våra klasskamrater som givit oss värdefulla kommentarer vid seminarierna. Ett extra stort tack till Felicia Mårtensson som tagit sig tid att hjälpa oss med korrekturläsning i slutskedet av uppsatsen.

Stockholm, 20191016

Nicole Mourad

---

Alice Rasoul

---

# Abstract

**Background:** Together, the state and business community have contributed to the development of society. However, from a global perspective there are still problems with, among others, poverty, injustice and environmental degradation. This has in turn contributed to the growth of NGOs (non-governmental organizations) and, above all, both social enterprises and social entrepreneurs have become important players to counteract these trends.

**Objective:** The overall purpose of this study was to map out the patterns that may prevail during the process of expansion within social enterprises. The study also sought to analyze the similarities and differences between the start and the maturation phases of such expansion. Finally, the study aimed to analyze whether expansion may be a strategy that can enable social enterprises to survive.

**Method:** This study is based on a qualitative approach. Seven organizations were selected to participate in the study and the empirical data collection consisted of interviews and document analysis. The empirical data was analyzed using content analysis.

**Conclusion:** The conclusion that can be drawn from this study is that all of the enterprises expanded in order to be able to pursue their social objectives. Furthermore, all of the enterprises reinvested their surpluses back into the enterprises. The patterns that could be mapped out during the expansion process were networking, needs analysis, strategy and planning, external help and innovation.

**Keywords:** Expansion, growth, social organizations, social enterprise, networks, needs analysis

# Sammanfattning

**Bakgrund:** Stat och näringsliv har tillsammans bidragit till samhällets utveckling men trots detta finns från ett globalt perspektiv fortfarande problem med bland annat fattigdom, orättvisor och miljöförstöring. Detta har i sin tur bidragit till att NGOs (non-governmental organizations) har växt fram och framför allt har både sociala företag och sociala entreprenörer blivit viktiga aktörer för att motverka dessa tendenser.

**Syfte:** Det övergripande syftet med denna studie var att kartlägga de mönster som råder vid expansionsprocessen inom sociala företag. Studien ämnade även analysera huruvida det råder likheter eller skillnader mellan start- respektive mognadsfasen av expansionsprocessen. Slutligen syftar studien även till att analysera om expansion kan vara en strategi för sociala organisationer att överleva.

**Metod:** Denna studie baserades på en kvalitativ ansats. Urvalsgruppen bestod av sju organisationer. Studiens empiriska datainsamling bestod av intervjuer samt dokumentanalys. Den insamlade empirin bearbetades därefter med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys.

**Slutsatser:** Resultatet av studien påvisar att samtliga företag expanderade för att lyckas fortsätta bedriva sociala mål. Därutöver återinvesterade samtliga företag överskotten tillbaka i verksamheten. De mönster som kunde kartläggas som utmärktes bland majoriteten eller åtminstone en eller fler av företagen var: nätverk, behovsanalys, strategi och planering, extern hjälp samt innovation.

**Nyckelord:** Expansion, tillväxt, sociala organisationer, socialt företagande, nätverk, behovsanalys.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Syfte	3
1.4. Forskningsfrågor	3
1.5. Avgränsning	3
1.6. Disposition	4
<b>2. Tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter</b>	<b>6</b>
2.1. Socialt företagande	7
2.2. Legitimitet	8
2.3. Expansion	9
2.4. Expansion inom sociala organisationer	10
2.5. Nätverk	11
2.6. Teoretisk operationalisering	12
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1. Forskningsstrategi	13
3.2. Forskningsdesign	13
3.3. Forskningsprocess	14
3.4. Urval	14
3.5. Datainsamling	16
3.6. Analysmetod	17
3.7. Källkritik	18
3.8. Kvalitetskriterier	18
3.9. Forskningsetiska principer	19
3.10. Metodmedvetenhet	19
<b>4. Empirisk redogörelse</b>	<b>21</b>
4.1. Sociala organisationer i Sverige	22
4.2. Företagspresentation	24
4.2.1. Röda Korset	24
4.2.2. Rädda Barnen	25
4.2.3. SOS barnbyar	26
4.2.4. Reach for Change	26

4.2.5. Hand in Hand.....	26
4.2.6. Operation Smile .....	27
4.2.7. Norrskan Foundation.....	27
4.3. Grundare.....	27
4.4. Återinvestering av finansiella resurser.....	28
4.5. Expansionsprocessen .....	29
4.6. Nätverk .....	31
4.7. Behovsanalyser .....	34
4.8. Tillväxtindikatorer .....	35
4.8.1. Personalstyrka.....	35
4.8.2. Tillgångar .....	37
4.8.3. Medlemmar.....	38
4.8.4. Verksamhetsintäkter.....	39
<b>5. Analys.....</b>	<b>41</b>
5.1. Motiv till expansion .....	41
5.2. Kombination av socialt- och ekonomiskt värdeskapande .....	42
5.3. Återinvestering av finansiella resurser.....	43
5.4. Extern hjälp.....	43
5.5. Legitimitet .....	44
5.6. Strategi och planering.....	45
5.7. Behovsanalyser.....	45
5.8. Nätverk .....	46
5.9. Innovation.....	48
5.10. Tillväxtindikatorer.....	48
5.10.1. Personal .....	48
5.10.2. Totala tillgångar, medlemmar samt verksamhetsintäkter i mognadsfasen.....	49
5.10.3. Totala tillgångar, medlemmar samt verksamhetsintäkter i startfasen .....	52
<b>6. Avslutande diskussion .....</b>	<b>54</b>
6.1. Vilka mönster kan urskiljas i expansionsprocessen hos sociala företag? .....	55
6.2. Vilka likheter eller skillnader råder mellan expansionsprocessen i start- respektive mognadsfasen? .....	57
6.3. Är expansion en strategi för sociala organisationer att överleva? .....	58
<b>Referenser.....</b>	<b>60</b>
Tryckta källor.....	60

Webbkällor.....	63
Muntliga källor .....	66
<b>Bilagor.....</b>	<b>67</b>
Bilaga 1 .....	67
Bilaga 2 .....	68

---

*Kapitlet inleds med en kort beskrivning av ämnet som kommer att avhandlas samt definition av centrala begreppen i uppsatsen. Vidare presenteras en problemdiskussion som belyser kunskapsluckan inom forskningen gällande problemområdet. Därefter introduceras uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och disposition.*

---

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Stat och näringsliv har tillsammans bidragit till samhällets utveckling men trots detta finns från ett globalt perspektiv fortfarande problem med bland annat fattigdom, orättvisor och miljöförstöring (Gonin, Besharov & Smith, 2013). Detta har bidragit till att NGOs (non-governmental organizations) har växt fram och framför allt har sociala företag och sociala entreprenörer blivit viktiga aktörer för att motverka dessa tendenser (Seelos & Mair, 2005). Luke och Chu (2013) menar att socialt entreprenörskap och socialt företagande används synonymt trots att det råder skillnad mellan begreppen. Både sociala företag och sociala entreprenörer har sociala målsättningar men socialt entreprenörskap associeras i större utsträckning med innovation, risktagande och identifiering av möjligheter. Socialt företagande associeras å andra sidan mer med traditionella företagsaktiviteter kombinerat med sociala mål (Luke & Chu, 2013; Wilson & Post, 2013). Det finns olika typer av sociala företag där strukturerna och verksamhetsmodellerna inom organisationerna kan variera beroende på syfte, ägande och ledning (Dart, 2004).

Luke och Chu (2013) menar att sociala företag har etablerats för att bidra till samhällsutveckling. Kerlin (2010) hävdar att sociala företag har som mål att bidra med tjänster på ett sätt som välfärdsstaten inte är direkt ansvariga för. Enligt Yang, Lee och Lee (2014) är skillnaden mellan traditionella- och sociala företag är att traditionella företag har vinstmaximering som primär målsättning medan socialt värdeskapande försummas.<sup>1</sup> Poon (2011) hävdar att globala finanskrisen 2008–09 skapade ökad medvetenhet om att det inte räcker för företagen att endast fokusera på vinstmaximering. Därmed har ett ökat intresse för sociala företag skapats där målet är

<sup>1</sup> Med traditionellt företagande menas kommersiella företag, yrken eller handelsutbyten som har mål att skapa ekonomisk vinst genom tillhandahållandet av en produkt eller tjänst (Triverdi & Stokols, 2001; i Friedman, 2007).



att integrera vinst med sociala mål (Poon, 2011).

## 1.2. Problemdiskussion

*Entreprenörskap* har varit en av drivkrafterna bakom den snabbt växande sociala sektorn och tillväxten av näringslivet (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). Ur begreppet har ett annat begrepp florerat under de senaste decennierna, vilket benämns som *socialt entreprenörskap*. Socialt företagande är inget nytt fenomen (Martin & Osberg, 2007; Gawell, 2014) men kunskapen kring fenomenet är begränsad inom litteraturen (Wilson & Post, 2013).

Doherty, Haugh och Lyon (2014) menar att den globala finanskrisen 2008–09 samt globala samhällsproblem såsom miljöförstöringar och fattigdom har lett till att intresset för organisationer som kombinerar affärsverksamhet med socialt syfte har ökat. Företagsformen anses ha ökat i antal under det senaste årtiondet (Gonin, Besharov & Smith, 2013). Wilson och Post (2013) påpekar att den icke-vinstdrivande sektorn och regeringens traditionella angreppssätt inte kan vara en ensam lösning på de sociala kritiska problemen som råder i samhället. Därmed har en ny företagsform uppstått som använder marknadsbaserade tillvägagångssätt för att lösa sociala problem i samhället (Wilson & Post, 2013).

Martin och Osberg (2007) vidmakthåller att sociala företag är viktiga eftersom de skulle kunna vara en bidragande faktor i samhällsutvecklingen. Mort et al. (2003) menar att det därmed krävs ökad kunskap och en konceptualisering av ämnet för att förstå hur dessa organisationer fungerar. Socialt företagande kan betraktas som ett verktyg för att tillgodose samhällsbehov (Mair & Marti, 2006; Nicholls; 2008; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003). Därutöver har det globala intresset för kombinationen av socialt och ekonomiskt värdeskapande ökat (Mair & Martí, 2006). Kombinationen av sociala och ekonomiska mål är däremot inte helt oproblematiserad (Gonin et al., 2013). I många fall är det svårt att fokusera på båda målen samtidigt eftersom det skulle kunna leda till etiska dilemman, svårigheter med att bibehålla legitimitet och upprätthålla både de sociala och kommersiella målen, krav från olika håll och spänningar. Om en verksamhet enbart skulle fokusera på de sociala målen skulle det istället bli svårt för organisationen att överleva på grund av bristfälliga finansiella resurser (Gonin et al., 2013).

Gawell (2014; 2017) menar att betydelsen av begreppet *socialt företagande* har varierat över åren och definitionen kan skilja sig åt. Trots de rådande oenigheterna kring definitionen verkar det dock råda viss enighet inom litteraturen att socialt företagande innefattar en kombination av entreprenörskap och socialt uppdrag i någon form (Cherrier, Goswami & Ray, 2018). Till följd av

osäkerheten kring begreppets betydelse, förmodas alla sociala aktiviteter som skapar samhällsnytta falla under kategorin socialt företagande (Martin & Osberg, 2007). Sharir och Lerner (2006) vidmakthåller att litteraturen kring sociala företag är underutvecklad. Lyon och Fernandez (2012) hävdar dessutom att effekterna av expansion och hur detta påverkar samhället också är ett relativt outforskat område. Ovanstående konstateranden har lett till utformningen av studiens syfte.

### **1.3. Syfte**

Det övergripande syftet med denna studie är att kartlägga de mönster som råder vid expansionsprocessen inom sociala företag. Studien ämnar även analysera huruvida det råder likheter eller skillnader mellan start- respektive mognadsfasen av expansionsprocessen. Slutligen syftar studien även till att analysera om expansionen kan vara en strategi för sociala organisationer att överleva.

### **1.4. Forskningsfrågor**

- Vilka mönster kan urskiljas i en expansionsprocess hos sociala organisationer?
- Råder det likheter och/eller skillnader mellan expansions processen i start- respektive mognadsfasen?
- Är expansion en strategi för sociala organisationer att överleva?

### **1.5. Avgränsning**

Denna studie har avgränsats till att undersöka sociala företag som är verksamma i Sverige. Vissa av dessa ingår i internationella nätverk men denna studie har endast fokuserat på de svenska filialerna. Avgränsningen gjordes för att det lättare skulle vara möjligt att rekrytera deltagare till studien. Studien har avgränsats till att utgå ifrån Teasdales et al. (2013) definition på socialt företagande, vilket innebär att sociala företag huvudsakligen ägnar sig åt sociala frågor och att eventuellt finansiellt överskott återinvesteras i verksamheten. Detta överensstämmer med samtliga företag i denna studie. Syftet med studien var att kartlägga de mönster som råder vid expansionsprocessen hos sociala företagen. Med mönster menas de likheter som råder och hur expansionsprocesserna skiljer sig åt mellan olika sociala företag. När en handling eller aktivitet identifierades i mer än en organisation ansågs detta vara ett mönster för hur en expansionsprocess kan se ut.

Organisationerna som inkluderats i studien skiljer sig åt på så vis att fyra är relativt nybildade medan tre av organisationerna har varit verksamma en längre tid. Organisationerna är även av olika storlekar, vilket i studien framgår i presentationen av företagets personalstyrka eller antal medlemmar. Detta är dock ett medvetet val för att ge en nyanserad beskrivning av hur expansionsprocessen kan se ut inom sociala organisationer. Studien avgränsas emellertid enbart till att undersöka organisationernas expansion mellan år 2008 och 2017. Då organisationernas ålder varierar, skulle det vara intressant att undersöka expansionen och därefter respektive organisations uppkomst för att se hur olika faktorer möjligen kunnat ha en inverkan på expansionsprocesserna. Detta skulle dock resultera i att studien skulle bli för omfattande med tanke på begränsningarna som funnits i undersökningens tidsram. Det fanns därför anledning att avgränsa undersökningens tidsperspektiv. Avslutningsvis har studien avgränsats genom att beskrivningen av de sociala företagens expansionsprocess bygger på organisationernas officiella utsagor samt mejlintervjuer med nyckelpersoner inom varje organisation.

## 1.6. Disposition

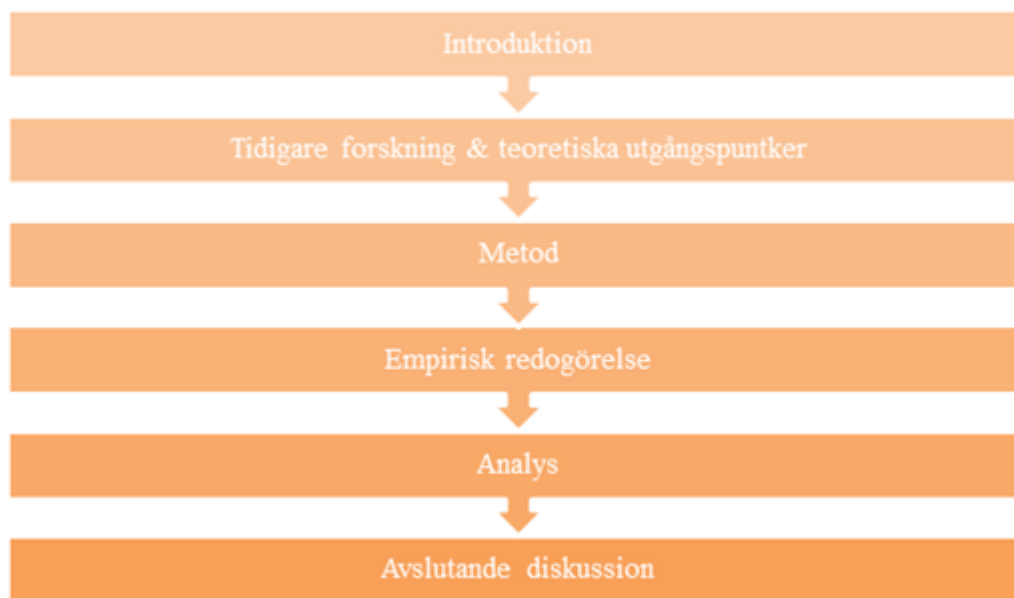
Studiens andra kapitel redogör för tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Detta avsnitt innehåller en genomgång av begreppen socialt företagande, legitimitet, expansion, expansion inom sociala organisationer och nätverk.

I *metodkapitlet* presenteras studiens tillvägagångssätt. I detta kapitel motiveras val av tillvägagångssätt, hur det empiriska materialet samlats in och hur analysen av materialet gått till. Vidare presenteras en diskussion om metodvalen, vilka kvalitetskriterier undersökningen baserats på. Avslutningsvis redogörs för hur studien förhåller sig till forskningsetiska principer och källkritik.

Det fjärde kapitlet, *empiri*, börjar med en presentation av respektive företag och därefter presenteras det insamlade materialet som studien grundas på. Strukturen följer de teoretiska utgångspunkterna och redogör för expansionsprocesserna och tillväxtindikatorerna inom de sju organisationer som ingår i studien.

Kapitel fem börjar med en enskild analys av vederbörliga organisationer, här ställs också empirin mot de teoretiska utgångspunkterna och en analys genomförs. Expansionsprocesserna analyseras för att finna mönster, det vill säga eventuella likheter och/eller skillnader mellan organisationerna

Slutligen presenteras den *avslutande diskussionen*. Detta kapitel avser redogöra för studiens slutsatser. Vidare presenteras studiens kunskapsbidrag och en kritisk reflektion av undersökningen.



*Figur 1. Modell över studiens disposition, Källa: Egen bearbetning.*

---

*Detta kapitel inleds med en översikt av den tidigare forskningen om sociala företag. Vidare redogör kapitlet för de teoretiska utgångspunkterna som relaterar till studiens problemformulering och förväntas ge en kunskapsfördjupning inom områdena socialt företagande, legitimitet, expansion och nätverk. Därefter diskuteras de utmaningar som kan uppkomma vid expansionsprocessen hos sociala företag. Följaktligen tillhandahålls en redogörelse för de teorier som använts som grund i denna studie.*

---

## **2. Tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter**

Socialt företagande är ett forskningsområde som under det senaste decenniet har fått ökad uppmärksamhet (Gawell, 2017; Thompson, 2008). Den befintliga litteraturen eftersöker en bredare förståelse av fenomenet eftersom tidigare forskning till stor del har dominerats av olika försök att definiera begreppet (Defourny & Nyssens, 2006). Det råder därutöver brist på kunskap om uppkomsten av det sociala företagandet och likheter respektive skillnader mellan sociala företag och kommersiella företag (Poon, 2011; Crisan-Mitra, Borza, Razvan & Drule, 2011). Gonin et al. (2013) konstaterar att en huvudsaklig del av den existerande forskningen inom området för socialt företagande är teoretisk. Detta medför att forskningen bland annat fokuserar på att undersöka ledningen och prestationen inom de sociala organisationerna. Dessutom skriver Gonin et al. (2013) att forskningen strävar efter att förklara hur dessa organisationsformer bör ledas för att de ska klara av att överleva.

Gonin et al. (2013) framhåller att forskningen kring fenomenet sociala företag har ökat i takt med att företagsformen har expanderat. Margolis och Walsh (2003) menar att tidigare litteratur har fokuserat på om företagen kan gynnas av att tillämpa sociala mål i sin verksamhet och rättfärdigande av socialt ansvar. Socialt ansvar anses dock redan beaktas av många organisationer enligt Margolis och Walsh (2003). De menar istället att det är av större vikt att förstå vilka utmaningar som kan uppkomma när företag å ena sidan arbetar med sociala mål och å andra sidan gör detta genom företagsliknande angreppssätt.<sup>2</sup> Lyon och Fernandez (2012) framhåller att lågkonjunktur och nedskärningar i den offentliga sektorn har lett till högre förväntningar på sociala företag. Harding (2004) skriver att investerare dessutom har blivit intresserade av en bredare definition av affärsutveckling, vilket socialt företagande bidrar med. Även politiska beslutsfattare

<sup>2</sup> Gonin et al. (2013) menar att det är viktigt att förstå utmaningarna med att kombinera socialt och kommersiellt företagande.

har blivit alltmer intresserade av entreprenörens roll i samhället enligt Harding (2004).

När företagen expanderar kan det uppkomma större utmaningar som behöver hanteras (Lyon & Fernandez, 2012). Sociala företag behöver därför utveckla ett flertal olika strategier för att de ska kunna växa internt och expandera dess sociala påverkan bortom organisationens gränser. Lyon och Fernandez (2012) framhäver vidare behovet av mer forskning som kan belysa expansionens samhällspåverkan.

## 2.1. Socialt företagande

Chell (2007) menar att sociala företag är baserade på voluntarism, etiska handlingar och sociala motiv. Socialt entreprenörskap är däremot baserat på pragmatism och instrumentella handlingar samt anställningsavtal med syfte att skapa värde för aktieägarna (Chell, 2007). Luke och Chu (2013) framhäver att sociala företag skiljer sig från traditionella icke-vinstdrivande organisationer genom dess företagsliknande metoder för att hantera sociala problem. Dart (2004) konstaterar att sociala företag är en kontrast till traditionella icke-vinstdrivande organisationer eftersom sociala företag kombinerar icke-vinstdrivande med vinstdrivande aktiviteter.

Doherty, Haugh och Lyon (2014) skriver att sociala organisationer har ett tudelat syfte eftersom de kombinerar finansiell hållbarhet med sociala mål. Detta innebär att de inte helt okomplicerat kan indelas i facken för privata, offentliga eller icke-vinstdrivande organisationer (Doherty et al., 2014). I stället menar Doherty et al. (2014) att sociala företag kan betraktas som hybrida organisationer. Hybrida organisationer definieras av Doherty et al. (2014) som en organisationsform med strukturer från två eller fler kategorier. I likhet med detta framhåller Wilson och Post (2013) att hybrida organisationer kombinerar sociala mål med marknadsbaserade tillvägagångssätt.

Sociala företag kännetecknas av sitt driv att lösa samhällsproblem genom att uppnå finansiellt överskott som därefter återinvesteras i verksamheten och används för att uppnå samhällsnytta (Teasdale, Lyon & Baldock, 2013; Thompson, 2008; Chell, 2007). Chell (2007) menar att finansiella intäkter i form av donationer och gåvor ofta är nödvändiga för att de sociala företagen ska kunna överleva. I likhet med detta menar Thompson (2008) att vissa sociala företag erhåller extern hjälp i form av bidrag och är helt beroende av stödet för att överleva. Den externa finansiella hjälpen leder till att företagen erhåller möjlighet att fokusera på organisationens utfall snarare än avkastning eftersom de inte behöver sälja produkter eller tjänster för att överleva (Thompson, 2008). Samtidigt menar Chell (2007) att det finns sociala företag som inte är beroende av donationer och gåvor. Dessa företag satsar istället på att bedriva ekonomiskt lönsamma aktiviteter för att få in intäkter till verksamheten. En distinktion kan därför göras mellan sociala företag som skapar socialt värde genom välgörenhet och de företag som gör detta utan gåvor och bidrag (Chell, 2007).

Gonin et al. (2013) påpekar att sociala företag får svårt att hantera interna relationer med medlemmar till följd av att de kombinerar sociala och finansiella mål. Kombinationen av de olika målsättningarna leder även till svårigheter för både ledning och anställda att förstå ”vilka de är” och ”vad de gör” såväl individuellt som på organisationsnivå. Frågetecken uppstår dessutom kring om de huvudsakligen bör fokusera på de sociala målen eller vinstmotiven (Gonin et al., 2013). I enlighet med detta menar Lyon och Fernandez (2012) att det är svårigheten gällande att balansera sociala och finansiella mål som utmärker sociala företag. Lyon och Fernandez (2012) påpekar även att det är en utmaning för organisationerna att uppnå de sociala målen samtidigt som organisationen ska klara av att vara ekonomiskt livsduglig.

Sagawa och Segal (2000) beskriver socialt företagande som ett partnerskap mellan olika intressenter för att åstadkomma förändring i samhället. Bahmani, Galindo och Méndez (2012) framställer icke-vinstdrivande organisationer som sociala företag, vilka har som mål att ta hand om sociala behov som inte tillgodoses av privata eller offentliga aktörer. I samstämmighet med detta skriver Lyon och Fernandez (2012) att sociala företag har ett alternativt sätt att tillhandahålla tjänster som skiljer sig från den privata och offentliga sektorn.

Marcuello och Díaz-Foncea (2012) menar att sociala organisationer dels kan bidra med skapandet av nya värderingar i samhället och dels tillhandahålla nya tillvägagångssätt för att hantera marknaden. Thompson (2008) hävdar att sociala organisationer bidrar till ekonomiskt och socialt värdeskapande men även sysselsättning. Organisationerna får bidrag från regering och traditionella företag men betraktas trots det som oberoende enheter som följer egna strategier och verksamhetsplaneringar (Thompson, 2008).

## **2.2. Legitimitet**

Suchman (1995) beskriver legitimitet som en generell uppfattning eller antagande om handlingar som anses vara eftersträvansvärda, korrekta eller lämpliga enligt samhällets normer, värderingar, definitioner samt uppfattningar. Deegan (2002) skriver att legitimitet kan definieras som ett socialt kontrakt. Enligt legitimitetsteorin är organisationer en del av ett större socialt system, vilket i sin tur innebär att organisationer endast existerar om samhället anser att de är legitima. En organisations överlevnad anses därför vara hotad om samhället är av uppfattningen att organisationen har brutit mot det sociala kontraktet som den har ingått med samhället. Med andra ord kan samhället återkalla organisationens sociala kontrakt att fortsätta bedriva verksamheten om de anser att organisationen inte arbetar på ett accepterat eller legitimt sätt. Enligt denna teori ändrar företagen sina strukturer och former för att de ska stämma överens med externa förväntningar om vad som är acceptabelt och därav legitimt (Deegan, 2002).

Suchman (1995) beskriver tre olika synsätt på legitimitet: pragmatisk legitimitet, moralisk legitimitet samt kognitiv legitimitet. Pragmatisk legitimitet innebär att intressenter anser att något är legitimt om de själva erhåller något. Därutöver handlar moralisk legitimitet om en aktivitet eller

handling är korrekt eller inte enligt rådande yttre normer. Till skillnad från pragmatisk legitimitet handlar denna form av legitimitet inte om att andra ska gynnas av något. Kognitiv legitimitet innebär att det tas för givet att något ska vara på ett visst sätt och att allt annat är otänkbart (Suchman, 1995). Dart (2004) påpekar att de sociala företagens legitimitet kan avgöras av de som indirekt gagnas av företagets aktiviteter, exempelvis stiftelsens grundare. Legitimitet kan även avgöras av de som direkt gynnas av företagets aktiviteter, vilket kan vara kunder (Dart, 2004). Gonin et al. (2013) nämner att utmaningen med legitimitet bland annat är att erhålla det från intressenter men även att lyckas upprätthålla både de sociala och de kommersiella målen över en längre tid. Avslutningsvis menar Dees et al. (2001) att det är avgörande för sociala organisationer att genom sin verksamhet skapa legitimitet för att lyckas överleva.

## 2.3. Expansion

Definitionen av begreppet expansion varierar inom litteraturen och tolkas olika av forskare (Crosby, 1990). I denna studie definieras expansion som ett stadium där en verksamhet når sitt uppsatta tillväxtmål och söker efter ytterligare alternativ för verksamheten att växa. Detta kan göras genom att erbjuda nya produkter eller tjänster, utökning av franchisetagare sammanslagningar med andra företag, företagsförvärv, utlandsexpansion etcetera (Kyläheiko et al., 2011). Starbuck (2013) menar att expansion innebär en förändring inom en organisation gällande storleken, mätt i antal medlemmar eller sysselsatta.

Penrose (1959) menar att det är av stor betydelse för en organisation som vill uppnå expansion att planera för den strategiskt. Detta styrks av Skrt och Antoncic (2004), som menar att strategin inom en organisation är en central del och fördelaktig för företagets framgångar i allmänhet. Strategin avgör hur organisationen skall uppnå de uppsatta målen inom organisationen och kunna växa på längre sikt. Skrt och Antoncic (2004) anser att organisationens expansion har en direkt koppling till den strategiska planeringen inom organisationen samt tillvägagångssättet för att nå dess målsättningar.<sup>3</sup> Det finns inget allmängiltigt tillvägagångssätt för att mäta ett företags tillväxt men Nilsson, Isaksson och Martikainen (2002) framhäver att det finns en del nyckeltal som kan användas som tillväxt indikationer. Dessa är exempelvis vinst, tillgångar, sysselsättning och ackumulerat eget kapital. Vidare konstaterar Phillips (1996) att expansion inom organisationer är avgörande för den sociala och ekonomiska utvecklingen i varje samhälle. Många studier påvisar att 60–80 procent av alla nya jobb som skapas inom något område kommer från expansionen av befintliga organisationer och skapandet av nya småföretag (Phillips, 1996).

Kyläheiko et al. (2011) menar att organisationer kan växa med hjälp av innovationer eller utlandsexpansion, alternativt genom en kombination av dessa. Innovationer anses dock vara det mest strategiska valet för att öka tillväxten. I linje med detta menar Sliwinski och Sliwinska (2016)

<sup>3</sup> Lönsamhet är enligt Ansoff (1965) av betydelse för företagen vid planering av expansion.



att innovation är avgörande för expansion. Chiva, Ghauri och Alegre (2014) hävdar att innovation och utlandsetablering är sammanlänkade. Detta beror på att en expansion till den utländska marknaden är det som gör innovationer lönsamma samtidigt som innovationer behövs för att kunna expandera till utlandet.

## 2.4. Expansion inom sociala organisationer

Sociala företag har enligt Marcuello och Díaz-Foncea (2012) unika egenskaper som kombinerar både vinstsökande- och filantropiska mål, vilket är en av skillnaderna mellan traditionellt kommersiella företag och sociala organisationer. Traditionella kommersiella företag tillämpar bredare strategier än sociala företag när verksamheterna expanderar (Spear & Bidet, 2005). Nätverk, samarbeten och legitimitet anses också vara viktigt för sociala organisationers utvecklingspotential. Galaskiewicz, Wolfgang och Dowell (2006) menar att sociala nätverk till stor del påverkar organisationers expansion. Icke-vinstdrivande organisationer med bättre rykte kan expandera snabbare över tid än organisationer med sämre rykte. Nätverk kan emellertid även vara ett hinder för tillväxt i vissa fall och det kan vara kostsamt lika väl som gynnsamt för organisationerna att satsa på nätverk (Galaskiewicz et al., 2006)

Dees et al. (2001) menar att sociala organisationers mål och uppdrag bör vara i enlighet med målet om socialt värdeskapande vid expansionsprocessen. De sociala organisationerna ska även kunna identifiera affärsmöjligheter för att kunna omsätta dessa i praktiken. Dees et al. (2001) och Marcuello och Díaz-Foncea (2012) menar dessutom att de sociala organisationerna behöver fokusera på innovation, flexibilitet och lärande för långsiktig överlevnad. Det är också viktigt för sociala organisationer att ta risker, vilket i sin tur kan leda till nya möjligheter.

Utöver ovanstående interna faktorerna behöver sociala organisationer stöd från privatpersoner, offentliga samt privata organisationer (Thompson, 2008). Sociala organisationer bör arbeta med relationer till externa parter för att få donationer, tekniskt bistånd men också utveckla politiskt samarbete. Organisationerna behöver därför tillgodose bidragsgivarnas och intressenternas behov och förväntningar (Dees et al., 2001). I expansionsprocessen är det av vikt att genomföra behovsanalyser i syfte att fastställa vilka behov som råder och hur dessa ska tillfredsställas (Thompson, 2008).<sup>4</sup>

Sociala företag har visat sig ha en betydande ambition att expandera (Se SEUK, 2011, i Lyon & Fernandez, 2012). Företagen kan tillämpa olika strategier för att överkomma de hinder som kan råda vid utvidgande av verksamheten. De största hindren anses vara när organisationer expanderar

<sup>4</sup> Yang och Yu (2015) skriver att sociala organisationer som etablerar sig i utlandet kan möta olika utmaningar i form av språkbarriärer, kulturella, sociala och ekonomiska hinder vilket ökar behovet av strategiska lösningar för att hantera dessa utmaningar.

bortom gränserna av den egna organisationen. Strategier som kan användas är exempelvis att diversifiera tjänster, öka sitt geografiska läge, använda sig av nätverk, ta över andra platser geografiskt etcetera (Lyon & Fernandez, 2012).

## 2.5. Nätverk

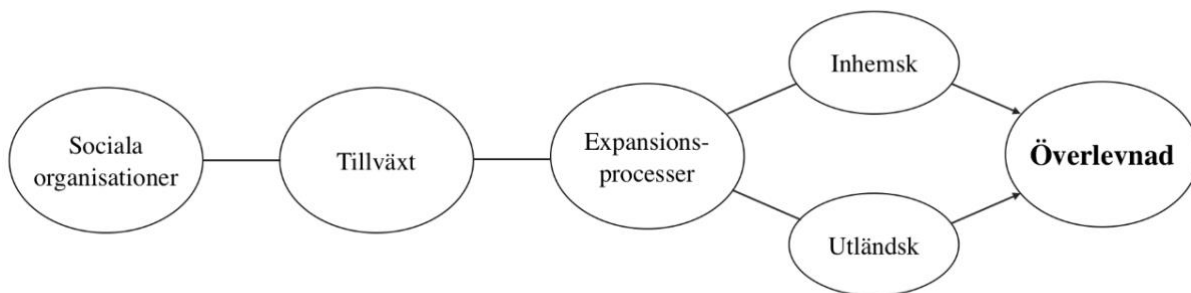
Reason och Mughan (2002) definierar *nätverk* som relationer mellan olika parter. Nätverkens storlek är en avgörande faktor för resultatet av organisationens expansion. Med detta menas att ju större nätverk, desto enklare blir det för organisationen att expandera. Hadley och Wilson (2003) menar att en betydande del av organisationers kunskap skapas och vidmakthålls genom organisationens nätverk eftersom företaget utsätts för fler kunskapskällor vid interaktionen med andra organisationer. Nätverksbildning anses av Nicholls (2008) vara avgörande för den organisatoriska utvecklingen. Yang och Wu (2015) framhäver att organisationer använder nätverk för att utbyta finansiell hjälp, tjänster och/eller varor till människor i behov. De nationella nätverken kan dessutom underlätta för organisationerna gällande att skapa relationer med internationella nätverk (Johansson & Mattsson, 1988).

Defourny och Nyssens (2006) påpekar att sociala företag både har sociala, ekonomiska och socio-politiska mål med sina verksamheter. Detta innebär i sin tur att företagen kan samarbeta med ekonomiska, sociala och politiska aktörer genom olika nätverk med gemensamma intressen för att uppnå det sociala målet. Vidare framhåller Galaskiewicz, Wolfgang och Dowell (2006) att nätverk gynnar organisationen vid donationer eftersom det leder till att företagen får ökad status och förbättrat rykte. Detta är i sin tur viktigt för att få donationer till organisationen. Nätverk kan bland annat bidra till erhållande av information, donationer, finansiella lån, personalstyrka, tjänster och så vidare. Nätverk anses vara av vikt för både traditionella vinstdrivande organisationer, likväl som kommersiella icke-vinstdrivande företag (Galaskiewicz, et al., 2006).

En tillväxtstrategi är expansion genom affiliation, vilket innebär att organisationen permanent samarbetar med en eller fler organisationer (Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004). Samarbetspartnerna är således de som ansvarar för att implementera verksamheten lokalt. Denna tillväxtstrategi är det tillvägagångssätt som erbjuder företag flest möjligheter vid expansion (Dees et al., 2004). Till skillnad från affiliation beskrivs filialer som organisatoriska enheter som kontrolleras och hanteras av en central huvudorganisation (Dees et al., 2004). Filialerna faller under en gemensam central organisation men sköts och styrs lokalt. Dessa rapporterar dock direkt till centralkontoret, vilka har huvudansvaret för organisationens styrning (Dees et al., 2004). Kachlami, Yazdanfar & Öhman (2018) menar att organisationer inom olika industrier har olika finansiella resurser tillgängliga för expansionsinvesteringar. Företag som är affilierade med industrier som är vinstdrivande har därför mer interna resurser för expansionsinvesteringar. Därutöver kan det även leda till att externa resurser blir mer tillgängliga (Kachlami et al., 2018).

## 2.6. Teoretisk operationalisering

Expansionsprocessen inom sociala organisationer är ett relativt outforskat forskningsfält. Mot bakgrund av detta operationaliserades studiens syfte genom conceptualisering av begreppen socialt företagande och expansion. Nedanstående *figur 2* utformades för att förklara hur de teoretiska utgångspunkterna operationaliserades i denna studie. Operationaliseringen används som ett verktyg för att göra en operationell definition av ett teoretiskt begrepp, det vill säga, att göra begreppet mer konkret och mätbart (Esaiasson, 2010). Detta görs således genom att bryta ned begreppet expansion för att på så sätt tillhandahålla en grund som kan hanteras i kommande analysarbete samt i studiens kommande delar (Esaiasson, 2010). Saunders et al. (2016) benämner denna nedbrytning av begrepp *reduktionsprincipen* och betonar vikten av att reducera teoretiska begrepp till en så enkel nivå som möjligt för att komma åt de mest fundamentala elementen.



*Figur 2. Analysmodell - praktisk tillämpning av teori. Källa: Egen bearbetning.*

---

*I detta kapitel redogörs den valda metoden för studien samt tillvägagångssättet för hur det empiriska materialet samlats in. Kapitlet inleds med den valda forskningsansatsen. Därefter presenteras den undersökningsmetod som tillämpats, val av fall och vilken analysmetod som användes vid analysen av det insamlade materialet. Avslutningsvis presenteras de kvalitetskriterier som använts för att redogöra för studiens tillförlitlighet, detta mynnar sedan ut i de forskningsetiska principerna som varit en fundamental aspekt att beakta vid datainsamlingen.*

---

## **3. Metod**

### **3.1. Forskningsstrategi**

Edmondson och McManus (2007) hävdar att det vanligtvis finns två generella ansatser att välja mellan när det gäller forskningsdesign, varav den ena är kvalitativ och den andra kvantitativ. Valet av ansats styrs av forskningsfrågan. Ahrne (2011) framhåller att en del frågor endast kan besvaras med hjälp av kvalitativa metoder, sådana frågor som ämnar beskriva, förstå eller tolka vissa fenomen. Denna studie avsåg beskriva och analysera om expansion är ett sätt för sociala organisationer att överleva. Den kvalitativa metoden var således ett naturligt val då undersökningen avsåg beskriva och förstå fenomenet som studerades. Kvalitativ metod handlar dessutom om tolkningar av fenomen för att bidra till att skapa en mer generell förståelse för fenomenet (Alvehus, 2013).

### **3.2. Forskningsdesign**

För att uppnå syftet genomfördes en kvalitativ fallstudie då studien ämnade undersöka fall på djupet (Merriam, 1994; Yin, 2008). En fallstudie var därmed ett lämpligt val för denna studie. Dels på grund av att det inte råder mycket forskning (enligt de litteratursökningar som genomfördes i samband med studien) inom området, dels för att studien ämnade undersöka hur expansionsprocessen kan se ut inom organisationerna. Enligt Yins (2008) definition av fallstudie används metoden för att undersöka *hur* någonting har gjorts. Fallstudier skapar dessutom möjligheten för en ökad nyansering av det undersökta fenomenet (Merriam, 1994; Yin, 2008). Då det var önskvärt att skapa en nyanserad bild av hur expansionsprocessen hos sociala företag kunde se ut ansågs en fallstudie vara det bäst lämpade tillvägagångssättet. Denscombe (2009) menar också att denna typ av metod tillhandahåller större utrymme att undersöka särskilda

frågeställningar mer djupgående. Intentionen med denna studie var att beskriva samt analysera fenomenet på djupet för att skapa en nyanserad beskrivning av ämnet.

### 3.3. Forskningsprocess

Alvesson och Sköldberg (2008) hävdar att forskningsprocessen i den kvalitativa metoden generellt är *induktiv*.<sup>5</sup> En induktiv ansats var inte den mest lämpade ansatsen för denna studie, eftersom studien ämnade växla mellan teorier inom fältet och det empiriska underlaget. I denna studie var en *deduktiv*<sup>6</sup> ansats inte möjlig att utgå från, eftersom det inte fanns tidigare exempel att använda sig av samt följa för att kunna operationalisera syftet för studien, detta enligt författarnas kunskap om forskningsområdet. Därav ansågs en *abduktiv* ansats vara den mest lämpade metoden för denna studie. I likhet med induktion och deduktion, används abduktion för att dra logiska slutsatser samt utveckla teorier om verkligheten (Alvesson & Sköldberg, 2008; Bhattacharjee, 2012). Abduktion gör det möjligt att dra slutsatser om tidigare kända mönster, men ur ett nytt perspektiv (Bhattacharjee, 2007), vilket lämpar sig för denna studie då kunskap och forskning redan finns om expansion men studien ämnar tillämpa kunskapen och forskningen kring detta område ur ett nytt perspektiv, vilket i detta fall är sociala organisationer.

### 3.4. Urval

Då studiens syfte var att beskriva och analysera hur expansionsprocessen inom sociala organisationers kan se ut samt analysera om expansion är ett sätt för sociala organisationer att överleva, gjordes ett ändamålsstyrkt urval. Enligt Bryman och Bell (2017) är detta ett sätt att strategiskt välja ut fall eller deltagare utifrån dess relevans för de forskningsfrågor som har utformats för studien. Detta innebar att fem sociala organisationer valdes ut för att ingå i undersökningen eftersom de passade till ändamålet för studien. Det strategiska urvalet har som syfte att erhålla relevant kvalitativa data samt teoretisk generalisering enligt Bhattacharjee (2012). Urvalet bestäms därför baserat på målet med studien. Undersökingsdeltagarna för studien valdes därav utifrån kriteriet att de hade tillräckligt med kunskap och erfarenhet gällande organisationens expansionsprocess. Bhattacharjee (2012) hävdar att det är av stor vikt att respondenterna som

<sup>5</sup> Bhattacharjee (2012) skriver att den induktiva ansatsen innebär att det insamlade materialet är utgångspunkten för teoriutvecklingen i studien.

<sup>6</sup> Deduktion innebär att man utgår från en eller flera teoretiska utgångspunkter som kan konstateras vara sanna, vilket i sin tur resulterar i att en logisk slutsats kan dras om vad som bör gälla generellt för fenomenet i fråga (Bhattacharjee, 2012).

deltar i studien väljs ut med omsorg och innebär således att respondenten behöver besitta rätt kompetens för att kunna bidra med rätt information om fenomenet som ämnas undersökas, vilket var av vikt i denna studie. Samtliga av de sociala organisationerna som valdes ut för studien var aktiebolag.

*Tabell 1. Profil för deltagande organisationer.*

<b>Organisation</b>	<b>Intervjuperson</b>	<b>Roll</b>
Röda Korset	Malin Gawell	Aktiv medlem i Röda Korset, lektor på Södertörns Högskola
Rädda Barnen	Mikael Daag	Verksamhetsutvecklare, Rädda Barnen
SOS-barnbyar	Cecilia Nauclér	Chef för programutveckling, SOS-barnbyar
Reach for Change	Richard Gorrvelt	”Program Director”, Reach for Change
Hand in Hand Sverige	Nils Garcia-Grundström	Ansvarig för donationer & kommunikation, Hand in Hand Sverige
Operation Smile	Malin Söderström	”Finance director”, Operation Smile
Norrskan Foundation	Johanna Blendow	”Global partnership manager”, Norrskan Foudation
	Oskar Malm Wiklund	”Community manager”, Norrskan Foundation

## 3.5. Datainsamling

Den empiriska datainsamlingen bestod av semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier. De semistrukturerade intervjuerna utgjorde undersökningens primärdata. Primärdata är det material som författaren själv samlat in, vilket också är den betydande delen i undersökningens empiriavsnitt (Patel & Davidson, 2003; Denscombe, 2009). Sekundärdata är empiri som har samlats in för en annan studie men som kan användas i den aktuella studien, vilket i detta avseende innefattade dokumenten i denna undersökning (Alvehus, 2013). I förväg utformades en kort intervjuguide med ett antal frågor som berörde temat och området för undersökningen (se bilaga 1). Intervjuguiden utformades på så vis att frågorna var breda och generella. Detta för att låta samtalen utveckla sig självmant och ge respondenterna möjligheten att själva bestämma vad de ville ge för information kring ämnet utan att styra deras svar (Merriam, 1994).

Enligt Patel och Davidson (2003) är dokumentstudier en metod inom vetenskaplig forskning som gör det möjligt att använda sig av befintlig information vid insamlandet av det empiriska materialet. Då det empiriska materialet till största delen bestod av information insamlad från årsredovisningar samt rapporter ansågs en kvalitativ dokumentstudie vara lämplig att använda för att besvara studiens forskningsfrågor. Detta berodde på att relevant information som behövdes för att kunna operationalisera studiens syfte återges i organisationernas dokument och årsredovisningar som trycks varje år.<sup>7</sup> Patel och Davidson (2003) samt Denscombe (2009) menar att en granskning av årsredovisningar är vid insamlandet av empiriskt materialet en fördel för studien eftersom dessa upprättas och uppdateras årligen. Detta resulterar fortsättningsvis i möjligheten att analysera olika perioder samt se trender och likheter från år till år när analysen görs. Vidare bör det beaktas i vilket syfte materialet tagits fram för att vidare avgöra vad som är av intresse för att kunna besvara studiens forskningsfrågor (Denscombe, 2009).

I denna studie samlades en del av materialet in genom mejlintervjuer, vilket enligt Ryen (2004) också är en av metoderna inom den kvalitativa forskningen. Mejlintervjuer är en tidseffektiv metod och används med fördel när flera intervjuer skall hanteras parallellt (Ryen, 2004; Salmons, 2010).<sup>8</sup> Till en början kontaktades 20 sociala organisationer med förfrågan om att delta i undersökningen

<sup>7</sup> Patel och Davidson (2003) samt Denscombe (2009) menar att en granskning av årsredovisningar är vid insamlandet av empiriskt materialet en fördel för studien eftersom dessa upprättas och uppdateras årligen.

<sup>8</sup> Ytterligare en fördel med mejlintervjuer är att detta tillvägagångssätt ger respondenten möjligheten till reflektion, vilket skiljer sig från intervjuer i realtid där respondenten inte får chansen att reflektera över sina svar (Ryen, 2004; Salmons, 2010).

via mejl, där syftet med studien samt information kring studien presenterades för de tillfrågade. Mejlet skickades direkt till organisationen och de organisationer som önskade delta i studien hänvisade till de individer som var bäst lämpade att delta i studien med hänsyn till kompetens och erfarenhet. Majoriteten av de tillfrågade organisationerna svarade att tiden inte räckte till och att de inte kunde medverka. Av denna anledning erbjöds mejlintervjuer för att öka sannolikheten att få intervjuer genomförda med ett flertal organisationer under den tidsram som gällde för studien. Detta resulterade i att fyra av de tjugo organisationerna som tillfrågats samt en lektor vid Södertörns Högskola, som är före detta aktiv medlem i en av organisationerna, tackade ja till att delta i undersökningen. En av intervjuerna genomfördes via telefon enligt respondentens önskemål, vilket ansågs vara ett likvärdigt tillvägagångssätt. Telefonintervjuer är också ett användbart tillvägagångssätt för att genomföra intervjuer eftersom telefon är ett vanligt sätt att kommunicera i dagens samhälle (Ward, Gott & Hoare, 2015).

### **3.6. Analysmetod**

Materialet bröts ned genom en kvalitativ innehållsanalys för att göra materialet hanterbart inför analysprocessen. Denscombe (2009) menar att detta underlättar analysarbetet av det empiriska materialet. En kvalitativ innehållsanalys är en flexibel metod som kan användas på flera sätt men i detta avseende användes undersökningsmetoden för att förstå den kontextuella innebörden av ord samt innehåll av texter (Hsieh & Shannon, 2005). För att identifiera underliggande betydelser av ord i texterna som samlades in för studien, tolkades den kontextuella innebörden. Denscombe (2009) samt Hsieh och Shannon (2005) menar dessutom att den kvalitativa innehållsanalysen är en bra grund för att skapa en underliggande förståelse för fenomenet som ämnas undersökas genom att innehållet bryts ned i kategorier. Denna metod lämpar sig för studier där syftet är att generera ny kunskap, eller styrka och komplettera redan existerande forskning (Hsieh & Shannon, 2005).

Inhämtning av data och information från flera olika källor är av stor vikt vid fallstudier och benämns som källtriangulering (Bhattacharjee, 2012; Yin, 2008; Merriam, 1994). I studien användes alla årsredovisningar som organisationerna hade tillgängliga för allmänheten som fanns i digital form, webbplatser, men också i skriftligt format via Kungliga bibliotekets arkiv. Den data som hämtades från arkivfiler ställde till förfogande information kring antal anställda, information om organisationernas tillgångar, antal medlemmar samt verksamhetsintäkter. Intervjuerna genomfördes även för att säkerställa att den data som samlats in genom dokument var sanningsenlig samt gav en rättvis bild över organisationens strategiska planering kring tillväxt.



### 3.7. Källkritik

Källkritik är en metod som används för att bedöma sanningshalten i olika påståenden om verkligheten (Thurén, 2013). De fyra principer som används som hjälpmedel för att avgöra om någonting är sannolikt eller inte är: *äkthet* avgör om källan är förfalskad eller inte; *tidssamband*, vilket innebär att minnet påverkas under tidens lopp; *beroende*, vilket är sådant som kan påverka studien samt; *tendensfrihet*, vilket betyder att de källor som är partiska är mindre pålitliga än opartiska källor. Källorna valdes ut med omsorg. Äktheten i denna undersökning stärks då källorna som använts under arbetets gång visat sig vara genuina och trovärdiga eftersom alla källor haft förteckning på varifrån de har hämtats. Äldre källor behöver nödvändigtvis inte vara mindre sanna. Det är av vikt att nämna om att informationen som dessa källor bidragit med kan ha ändrats över tid och kan vara i behov av uppdateringar (Thurén, 2013). På grund av detta gjordes en ansträngning i att komplettera äldre källor med nyare källor. Då studien undersökte expansionsprocessen mellan 2008 och 2017 kan det förekomma brister i respondenternas svar, med hänsyn till tidssamband, då alla respondenter inte arbetat inom organisationen under hela den perioden. Studien tillämpade dock en källtriangulering som gjorde att materialet från intervjuerna kompletterades med årsredovisningar som är relevant ur ett tidssamband.

När det gäller den tredje principen, *oberoende*, användes ursprungskällan alltid för att undvika att referera till en källa som var en produkt av en annan källa. Avslutningsvis valdes källorna som ingick i arbetet noggrant ut för att undvika politiska, personliga, religiösa eller andra subjektiva tolkningar. Vidare bemöts studiens syfte, att beskriva och analysera expansionsprocessen utifrån organisationernas officiella utsagor, vilket är högst relevant för *tendensfriheten*.

### 3.8. Kvalitetskriterier

Guba och Lincoln (1994) samt Bhattacharjee (2012) presenterar ett samlingsbegrepp för kvalitetskriterier inom den kvalitativa forskningen, nämligen *tillförlitlighet*, vilket inkluderar *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjlighet* att styrka och bekräfta. Guba och Lincoln (1994) hävdar det finns två kriterier för *trovärdighet*. Dessa är intern validitet som innebär att om resultaten studien frambringat kan representera verkligheten den har sitt ursprung i, samt extern validitet som innebär huruvida resultaten kan generaliseras till andra liknande undersökningar (Guba & Lincoln, 1994). Urvalet av respondenter valdes ut baserat på deras erfarenheter om respektive organisation och informationen om organisationen erhöles från årsredovisningar, vilket tyder på att studien med allra största sannolikhet återspeglade hur den verkliga situationen sett ut

för organisationerna. En källtriangulering utfördes dessutom för att säkerställa att informationen på hemsidorna samt årsredovisningar stämde överens med intervjupersonernas utsagor. Detta bör därför påvisa hög intern validitet. Gällande den externa validiteten inhämtades all material till största del från organisationernas årsredovisningar och intervjuer, vilket innebär att liknande resultat med stor sannolikhet hade kunnat uppnås igen om undersökningen utförs vid ett annat tillfälle. I likhet med generaliserbarheten kan *överförbarhet* tillämpas för att avgöra hur användbart resultatet som studien har genererat kan lämpas i motsvarande situationer, under förutsättningen att datainsamlingen sker på samma sätt (Malterud, 2009).

Studiens *pålitlighet* baserades på hur noggrant och ordentligt studien genomfördes och innebar att alla moment i undersökningen redogjordes för samt att detaljerade beskrivningar gällande respektive moment under arbetets gång har tillhandahållits (Malterud, 2009). Pålitligheten ansågs vara hög eftersom alla delar i undersökningen har beskrivits ingående men kan ha påverkats av bristande tidigare forskning inom ämnet. *Möjligheten att styrka samt bekräfta* innebär att individen som genomfört studien agerat i god tro och att denne inte har blivit påverkad av egna värderingar samt att denne försökt agera objektivt i den mån det är möjligt (Guba & Lincoln, 1994), vilket var intentionen under hela studiens gång.

### **3.9. Forskningsetiska principer**

Denna studie följde Vetenskapsrådets (2017) *individskydds krav* med fyra allmänna huvudkrav för att säkerställa att de individer som medverkade i studien skyddades eftersom det etiska förhållningssättet var av vikt att upprätthålla under studiens gång. Ett av de fyra kraven är *informationskravet* som innebär att respondenterna informerades om deras roll i studien samt vilka frågor som skulle komma att ställas till dem. *Samtyckeskravet* går ut på att deltagarna i forskningen själva har rätt att bestämma över sitt deltagande (Vetenskapsrådet, 2017). Det genomfördes intervjuer via mejl, vilket gav respondenterna större möjlighet att avbryta sin medverkan om så önskades. I denna studie skyddades respondenternas kontaktuppgifter och annan information för att säkerställa högsta möjliga sekretess enligt *konfidentialitetskravet* (Vetenskapsrådet, 2017). Respondenternas svar användes enbart för att uppnå undersökningens syfte, vilket uppfyller *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2017).

### **3.10. Metodmedvetenhet**

Eggeby och Söderberg (1999) menar på att den kvalitativa metoden inte kan generera mätbara

data, detta då sju organisationer inte är ett tillräckligt stort urval för att kunna se ett mönster. Det är dock viktigt att poängtera att intentionen för studien inte var att generalisera resultaten, utan att få ökad kunskap gällande expansionsprocessen inom sociala organisationer samt analysera om expansion var ett sätt för sociala organisationer att överleva. Mindre studier bidrar dessutom till möjligheten att upptäcka detaljer som kan missas i större studier, dessa kan i sin tur ge en indikation på vad som kan vara viktigt att se över när en större studie genomförs (Merriam, 1994). Ytterligare en nackdel med kvalitativa undersökningar är enligt Guba och Lincoln (1994) att de i stor grad kan påverkas av subjektiva tolkningar eftersom metoden i sig är tolkande. Denna studie baserades förvisso på tolkningar av årsredovisningar och skriftliga redogörelser från undersökningsdeltagare. Offentliga dokument såsom årsredovisningar till viss mån svåra att tolka subjektivt eftersom det är skriftlig information som finns till för allmänheten, vilket ökade chanserna att studien baseras på objektivitet

Studien grundade sig i två datainsamlingsmetoder, därför har datainsamlingen skett genom en triangulering. Detta innebär att information inhämtats från flera olika källor, i detta avseende genom semi-strukturerade mejlintervjuer samt genom externa dokument och arkivfiler (Merriam, 1994; Yin, 2008; Bhattacharjee, 2012). Bryman (2011) menar dock att en nackdel med triangulering är att man inte får en djupare förståelse för fenomenet, utan endast skrapar på ytan. Trots detta, valdes att tillämpa en triangulering vid datainsamlingen för att öka undersökningens trovärdighet genom att kontrollera materialet (Bryman, 2011). Det är viktigt att poängtera att det även finns en del begränsningar vad gäller fallstudier. Denscombe (2009) menar på att det i vissa fall kan vara svårt att få tillgång till fall som är av intresse för undersökningens syfte. Yin (2008) skriver dessutom att respondenten i vissa fall kan anpassa sitt beteende till forskningsprojektet, vilket kan vara en begränsning för att få till ett genuint fall.

Denscombe (2009) argumenterar för att det finns för- och nackdelar med att använda dokument vid insamlandet av data. Nackdelen med denna typ av insamlingsmetod är att dokumenten, inte minst årsredovisningar, baseras på företagets tolkningar av verkligheten. Detta betyder således att informationen som tagits fram inte återspeglar verkligheten utan bygger på organisationernas officiella utsagor (Denscombe, 2009). Trots detta ansågs dokument i form av årsredovisningar vara en lämplig datainsamlingsmetod för denna undersökning. Tillgången till nödvändiga årsredovisningar var hög, vilket är en fördel för att få fram relevant information för att kunna besvara studiens syfte. Vidare har materialet varit oförändrat, detta innebär att det inte är möjligt att förändra uppgifterna som står i de befintliga årsredovisningarna (Denscombe, 2009).

---

*Detta kapitel behandlar studiens insamlade material. Kapitlet inleds med en presentation av respektive organisation och en beskrivning av hur expansionsprocessen inom samtliga organisationer ser ut. Sedan tillhandahålls en redogörelse för organisationernas samarbeten och nätverk. Avslutningsvis presenteras ett antal tillväxtindikatorer som analyseras i studiens efterföljande kapitel.*

---

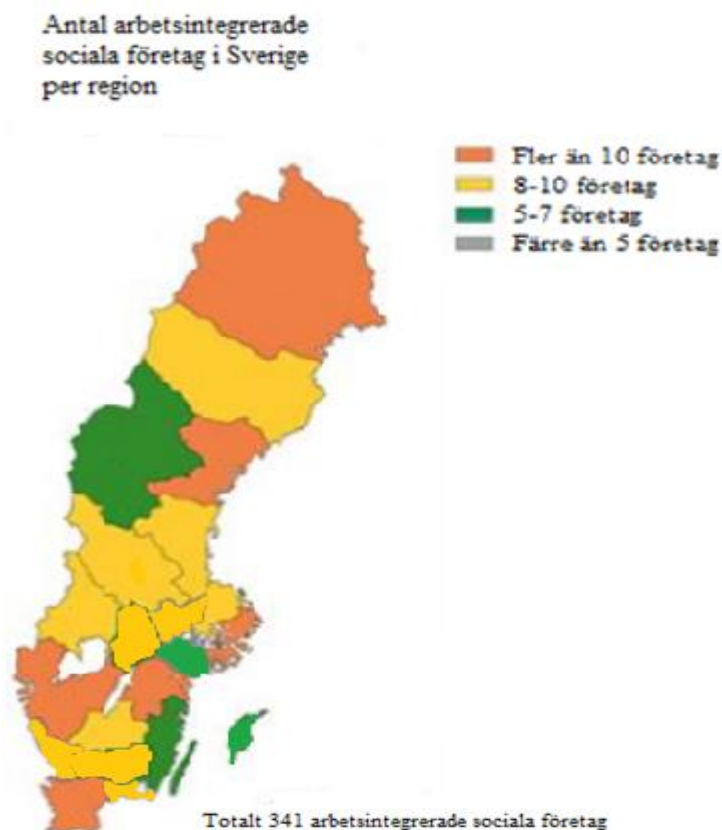
## **4. Empirisk redogörelse**

Följande kapitel illustrerar en detaljerad beskrivning över det empiriska materialet som samlats in för att besvara studiens frågeställning. Inledningsvis tillhandahålls en generell överblick av det sociala företagandet i Sverige. Syftet är att ge en inblick i hur många sociala företag som finns i Sverige och var dessa finns utspridda i landet. För att återge ett mer internationellt perspektiv på de sociala företagen presenteras statistik över hur många av de sociala företagen som etablerats som överlever i USA. Samtliga organisationer presenteras därefter. Vidare följer en sammanställning av de olika organisationernas grundare. Därefter redogörs för respektive medverkande organisation. I detta avsnitt belyses nätverk, samarbeten, partnerskap samt de analyser som genomförs av organisationerna när de ämnar expandera.

Avslutningsvis redogörs för ett antal tillväxtindikatorer inom respektive organisation, vars syfte är att ge en anvisning om organisationerna expanderat samt hur denna expansion i sådana fall kan se ut. Organisationerna i studien skiljer sig åt och är därmed en sammanblandning av organisationer som har olika strukturer och mål. Detta är ett medvetet val för att kunna tillhandahålla en nyanserad bild av sociala organisationers expansionsprocess. Då livscykeln för samtliga organisationer skiljer sig åt har vi valt att avgränsa oss till att undersöka expansionen från 2008 till 2017. Ytterligare en anledning till att organisationerna skiljer sig åt är på grund av att en av forskningsfrågorna är att undersöka huruvida expansionen ser olika ut i olika faser. Därav gjordes valet att inkludera äldre organisationer för att kunna undersöka mognadsfasen, samt nybildade organisationer som fortfarande är i startfasen.

## 4.1. Sociala organisationer i Sverige

Tillväxtverket (2019) beskriver socialt företagande som en heterogen grupp av organisationer som kan bestå av allt från start-up-företag till aktörer inom den ideella sektorn. Nedan följer *figur 3* som ämnar ge en överblick över hur dessa sociala företag är fördelade per region i Sverige. Viktigt att poängtera är att nedanstående siffror behandlar *arbetsintegrerade* sociala företag.<sup>9</sup> Data gällande *alla* typer av sociala företag fanns inte tillgängliga.

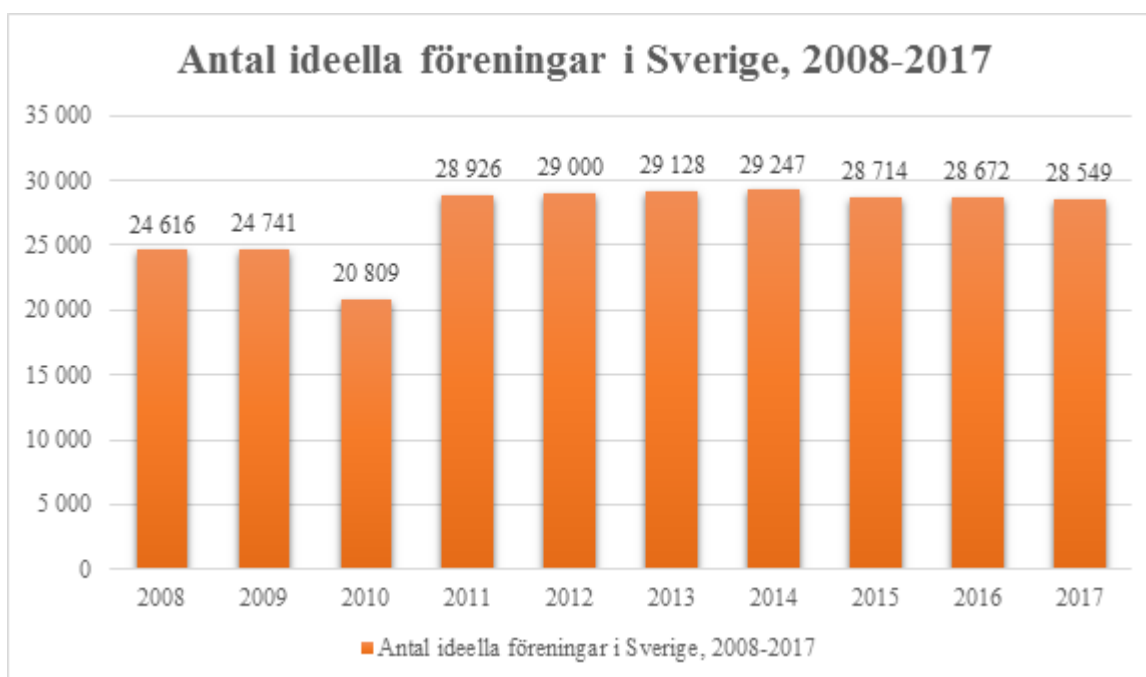


*Figur 3. Antal arbetsintegrerade sociala företag fördelat per region i Sverige (Sofisam, 20190612).*

Nedanstående diagram illustrerar antalet ideella föreningar i Sverige från år 2008 till 2017. Materialet är insamlat från Statistiska Centralbyrån (SCB). SCB benämner sociala företag som

<sup>9</sup> “Ett arbetsintegrerande socialt företag har som mål att genom arbete och delaktighet integrera människor i samhälle och arbetsliv” (Sofisam, 2019).

ideella föreningar, därav kommer följande stycke att använda samma benämning för sociala företag. Diagrammet visar en ökning i antalet ideella föreningar i Sverige från 2008 till 2017. År 2008 fanns det 24 616 aktiva<sup>10</sup> ideella föreningar i Sverige, till skillnad från 2017 då motsvarande antal var 28 549. Detta tyder på en ökning på 15,98 procent, vilket är en genomsnittlig årlig ökning av ideella organisationer om ungefär 1,6 procent. Trots att den genomsnittliga ökningen är på 1,6 procent innebär det inte att antalet ideella organisationer ökat för varje år sedan 2008. År 2010 hade till exempel antalet ideella föreningar minskat med cirka 4 000, för att följande år öka med nästan 4 procent. Detta tyder således på att alla ideella föreningar som fanns 2009 inte överlevde följande verksamhetsår (SCB, 2008–2017).

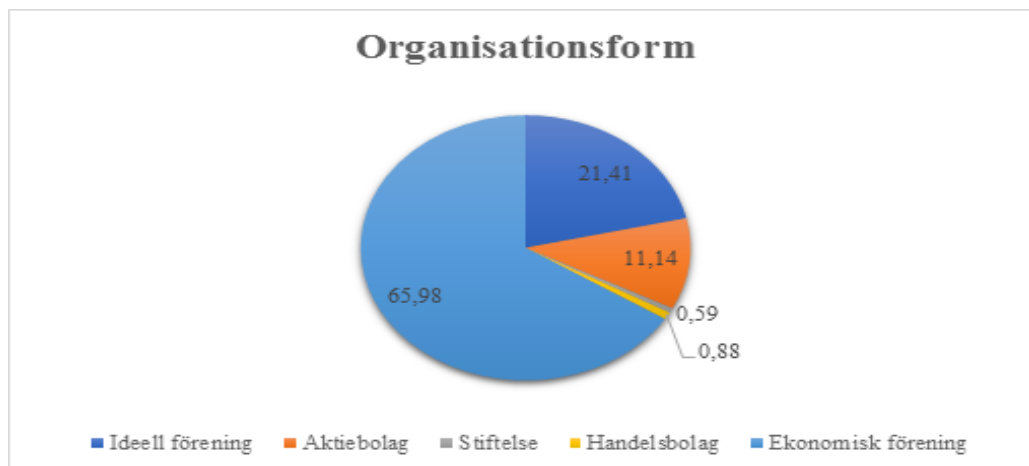


Figur 4. Ideella föreningar i Sverige från år 2008 till 2017 (SCB, 2019-07-01).

Sociala organisationer kan vara organiserade på ett flertal olika sätt. Några exempel på organisationsformer inom sociala organisationer är: aktieföretag, ekonomiska och ideella föreningar samt stiftelser. Olika sätt att organisera sociala företag resulterar i varierande förutsättningar för organisationernas verksamheter. De olika organisationsformerna bidrar även till att olika typer av finansiärer attraheras till organisationen (Tillväxtverket, 2019). Nedan återfinns *figur 5* som ämnar

<sup>10</sup> Aktiva enligt företagsregistret beror på om de är registrerade för moms eller för arbetsgivare- eller f-skatt. Vissa ideella föreningar uppfyller dessa villkor, andra gör inte det. Men detta har inget att göra med om de är verksamma eller inte. Många ideella föreningar har inte några anställda utan arbetar ideellt och då behöver då inte vara registrerade som arbetsgivare.

ge en överblick vad gäller hur sociala företag i Sverige är organiserade. *Figur 5* visar att den vanligaste organisationsformen bland sociala företag i Sverige är ekonomiska föreningar. Denna organisationsform står för 65,98 procent av alla organisationsformer, vilket är mer än hälften av alla sociala företag som registrerats på Sofisam.se, ett forum för *arbetsintegrerande* sociala företag. Ideell förening är den näst vanligaste organisationsformen och står för 21,41 procent av företagen. Detta följs av aktiebolag, vilka står för 11,14 procent av alla sociala organisationer. Viktigt att poängtera är att nedanstående data är hämtade från Sofisam.se. Då detta är ett forum för *arbetsintegrerande* sociala företag ger materialet således en bild över de sociala organisationerna i Sverige, vilka har som mål att integrera individer i samhället och i arbetslivet (Sofisam, 2019). En sammanställning över sociala företag inom alla områden fanns inte tillgänglig.



*Figur 5. Sociala företags organisationsform i Sverige (Sofisam, 2019-06-12).*

## 4.2. Företagspresentation

Nedan följer en kort presentation av respektive organisation som inkluderats i denna studie. Till en början presenteras samtliga organisationer var för sig, därefter ställs organisationerna mot varandra för att tydliggöra likheter samt skillnader mellan organisationerna. Presentationen ämnar beskriva organisationerna, vad dem arbetar med och hur dem arbetar med detta.

### 4.2.1. Röda Korset

Henry Dunant var en schweizisk bankir som fick en idé efter det fransk-sardinska och österrikiska slaget som ledde till grundandet av den första internationella rödakorskommittén år 1863 (Röda

korset, u.å.). Kommittén bildades under en konferens i Genève där 14 regeringar representerades, vilket kom att utgöra grunden för det som senare skulle bli Röda Korset. Röda Korset har därefter kommit att bli världens främsta katastroforganisation. Organisationen finns över hela världen och arbetar för att hjälpa människor i nöd. Röda Korsets primära målsättning är att hjälpa människor vars länder drabbats av krig och konflikt av olika slag. Detta resulterar i att organisationen, på grund av sitt unika uppdrag, snabbt kan befinna sig i länder och områden där andra hjälporganisationer inte får tillträde (Röda korset, u.å.).

År 2009 uppdragades en större förskingring av stiftelsens pengar som hade stulits av den dåvarande kommunikationschefen Johan af Donner (Röda korset, u.å.). Förskingringen av 7,6 miljoner kronor ledde till att förtroendet för organisationen sjönk hos allmänheten och skadade Röda Korsets anseende allvarligt. Detta bidrog i sin tur till att organisationen har behövt anstränga sig för att få människor att återigen känna förtroende för verksamheten. Organisationen hävdar att de förändrade och förstärkte rutiner kring rekrytering och ekonomihantering för att säkerställa att något liknande inte skulle kunna ske igen. Röda Korset konstaterar dock att de fortfarande får frågor om händelsen och ifrågasättanden kring hur det kunde ske (Röda korset, u.å.).

#### **4.2.2. Rädda Barnen**

I likhet med Röda Korset har även Rädda Barnen kommit att bli en global rörelse som är demokratisk, partipolitisk och religiöst obunden. Rädda Barnen är en icke-vinstdrivande social organisation som grundades år 1919 av Eglantyne Jebb (Rädda barnen, u.å.). Rädda Barnen arbetar för alla barns rätt att leva, utvecklas och växa upp i trygghet genom att arbeta för god hälsa, utbildning och trygghet. Därutöver bistår organisationen barn i krig och katastrofer. Organisationen hade även en avgörande roll i uppkomsten av Förenta Nationernas (FN) konvention om barns rättigheter, Barnkonventionen (Rädda barnen, u.å.a.). Konventionen antogs av FN:s generalförsamling år 1989 och sedan 1999 ingår Rädda Barnen i Internationella Rädda Barnen där Sverige är en av 28 medlemsländer. Bestämmelserna i Barnkonventionen är fundamentet som hela rörelsen baseras på, vilket är att alla världens barn ska få leva det liv de har rätt till (Rädda barnen, u.å.a.). Vidare är Rädda Barnen också ett ”komplement” till den offentliga sektorn och den allmänna välfärden. Organisationens roll är att lyssna, få deltagarna att inse att de har en egen förmåga och uppmuntra dem att göra skillnad, gärna i organiserad form och tillsammans med Rädda Barnen. Organisationen menar att de därmed har stort förtroende hos allmänheten (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04).



### 4.2.3. SOS barnbyar

Även SOS barnbyar grundades för barnen i samhället, likt Rädda Barnen. Organisationens mål var vid grundandet att ta hand om alla barn som levde i utsatthet i sviterna av andra världskriget. SOS barnbyar i Sverige arbetar bland annat för barns rättigheter enligt Barnkonventionen, likt Rädda Barnen. Detta görs genom opinionsbildning och påverkan för barn som riskerar att bli ensamma och tvingas växa upp utan en förälders omsorg (SOS barnbyar, u.å.). SOS barnbyar i Sverige är ansluten till den ideella föreningen *Svenskinsamlingskontroll* som syftar till att regelbundet granska verksamheten och garantera att alla insamlade medel används på ett korrekt sätt utifrån organisationens mål och vision. I dagsläget är organisationen en global barnrättsorganisation som är verksam i 135 länder runtom i världen. SOS barnbyar är en av världens största aktörer vad gäller social omvårdnad av barn och gör skillnader i samhället genom långsiktiga och allomfattande insatser (SOS barnbyar, 2017).

### 4.2.4. Reach for Change

Reach for Change är en svensk, icke-vinstdrivande organisation som bildades 2009 och är verksam i 18 länder (Reach for Change, 2012). Organisationens syfte är att skapa en bättre värld för barn genom att stötta entreprenörer i utvecklandet av nya innovationer. Det är organisationens *Playmakers* som fokuserar på att skapa en bättre värld för barn och unga. Organisationen tillhandahåller dessa Playmakers de verktyg och stöd som behövs för att lyckas med sina uppdrag (Reach for Change, 2012). Organisationens vision är att skapa en bättre värld för barn och unga människor både i Sverige och globalt. Detta genom att vara en icke-vinstdrivande organisation med lika hög professionalitet som en vinstdrivande organisation (Reach for change, 2012).

### 4.2.5. Hand in Hand

Hand in Hand Sverige är en ideell organisation, vilken arbetar utifrån en arbetsmodell som bygger på idén om *hjälp till självhjälp* (Hand in hand, u.å.). Organisationen tror på att investera i människors egna förmågor att själva ta sig ur fattigdom. Arbetsmodellen består av fyra steg som har i syfte att tillsammans skapa förutsättningar för ett bättre liv och högre levnadsstandard för individer som lever i fattigdom och utsatthet. Dessa steg är *social mobilisering*, *utbildning i entreprenörskap*, *finansiering* samt *expansion*. Organisationens arbetsmodell ger människor i utsatta områden möjligheten att ansvara över sina egna liv genom att erhålla nödvändiga resurser för att bestämma över sin framtid (Hand in hand, u.å.).

#### **4.2.6. Operation Smile**

I likhet med Röda Korset och Rädda Barnen är även Operation Smile en politiskt och religiöst obunden hjälporganisation. Skillnaden är dock att Operation Smile är en *medicinsk* hjälporganisation som likartat med Hand in Hand arbetar för ökad livskvalitet och förbättrad hälsa för människor, främst i låg- och medelinkomstländer. Detta genom att erbjuda säkra och trygg kirurgi (Operation smile, u.å.). Organisationen är en internationell hjälporganisation som utför säkra och kostnadsfria operationer på barn och vuxna med läpp-, käk- och gomspalt (Operation smile, 2017). Operation Smile etablerades i Sverige år 2011 efter att några privatpersoner fick upp ögonen för moderorganisationen och ville etablera verksamheten i Sverige. Några av dessa personer sitter fortfarande kvar i organisationens styrelse (Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01). Även Operation Smile är ansluten till *Svenskinsamlingskontroll*, vilket innebär att alla insamlade medel kontrolleras för att säkerställa att de används korrekt inom organisationen (Operation Smile, 2017).

#### **4.2.7. Norrsken Foundation**

Norrsken Foundation grundades år 2016 och är en ideell stiftelse som fokuserar på socialt entreprenörskap. Detta innebär att organisationen ämnar främja entreprenörer som på något vis vill bidra med förändring samt förbättring i samhället genom att lösa samhällsutmaningar (Stockholmsnorrskenet, 2016; 2017). Norrsken Foundation (u.å.) beskriver organisationen som ett ekosystem bestående av Norrsken House och Norrsken Founders Fund. Norrsken House är ett gemensamt kontorsutrymme i Stockholm för över 350 entreprenörer som arbetar med att lösa olika samhällsproblem. Norrsken Founders Fund arbetar i sin tur med att investera i företag vilka har förmågan att såväl snabbt som effektivt förbättra världen genom utbildning, hälsa och välbefinnande, mänskliga rättigheter, klimat, natur etcetera (Norrsken foundation, u.å.). Visionen är att använda erfarenheten som härstammar i att grunda och leda nystartade företag för att stödja entreprenörer att bidra med lösningar på sociala problem som världen står inför (Norrsken foundation, u.å.).

### **4.3. Grundare**

Organisationerna i denna studie grundades samtliga i ett försök att lösa något typ av samhällsproblem och främja förändring. Samtliga organisationer grundades av privatpersoner som såg ett rådande problem i samhället, vilket de önskade förändra och utveckla (Röda korset, u.å; Rädda barnen, u.å; SOS barnbyar, 2017; Reach for change, u.å; Hand in hand, u.å; Operation

smile, u.å; Norrsken foundation, u.å). Röda Korset är den äldsta av organisationerna i denna studie och grundades efter det fransk-sardinska och österrikiska slaget 1859. År 1863 grundades den första internationella rödakorskommittén år 1863 under en konferens i Genève. Vid denna konferens befann det sig 14 olika regeringar. Detta utgjorde startpunkten för det som i dag är Röda Korset (Röda korset, u.å.).

I likhet med Röda Korset grundades Rädda Barnen också efter ett krig som pågick i världen. Rädda Barnen arbetar för barnens rättigheter i samhället. Eglantyne Jebb grundade organisationen år 1919 som en reaktion på de oroväckande nyheterna om att flera miljoner barn svält på grund av handelsblockaden efter första världskriget. I och med detta arbetade Eglantyne Jebb med att häva blockaden och sätta in humanitär hjälp (Rädda barnen, u.å.). I likhet med Röda Korset och Rädda Barnen grundades SOS barnbyar också efter ett världskrig. Organisationen grundades i Österrike av Hermann Gmeiner (SOS barnbyar, u.å.).

I jämförelse med Röda Korset, Rädda Barnen och SOS barnbyar, grundades Reach for Change inte som resultatet av ett krig. Reach for Change grundades år 2009 av Sara Damber och Investment AB Kinnevik som ett led i företagets samhällsinriktade arbete (Reach for Change, u.å.). Likt Reach for Change är organisationen Hand in Hand också ett samarbete mellan två parter. Idén till Hand in Hand kom ursprungligen från Olle och Gunnel Blomqvist som efter ett studiebesök i Indien bestämde sig för att starta upp kvällsskolor i området. Det var dock inte förrän slutet på 90-talet som paret Blomqvist kontaktade Percy Barnevik. Barnevik ställde senare upp som sponsor till organisationen (Hand in hand, u.å.). Jämfört med de övriga organisationerna arbetar Operation Smile med att förbättra livskvalitén för människor runtom i samhället genom tillgång till säker kirurgi som förbättrar hälsan. Organisationen grundades år 1982 av den amerikanske plastikkirurgen William P Magee Jr. och hans fru (Operation smile, 2010). Norrsken Foundation grundades år 2016 av Niklas Adalberth, som också är den personen som finansierar organisationens arbete genom att ha investerat 700 miljoner kronor av sitt privata kapital (Norrsken foundation, u.å; Stockholmsnorrskenet, 2016).

#### **4.4. Återinvestering av finansiella resurser**

Röda Korset nämner att de inte drivs av målsättningen att redovisa ett överskott. Istället investeras de finansiella överskotten tillbaka till verksamheten (Röda korset, 2017). Rädda Barnen konstaterar att 89 procent av verksamhetens insamlade medel används till insatser för barn. Verksamhetens resterande elva procent används till nödvändig administration och kvalitetskontroll inom organisationen (Rädda barnen, 2018). SOS barnbyar förklarar att de

återinvesterar insamlade medel tillbaka i verksamheten för att uppnå det sociala bidraget (SOS barnbyar, 2017). Företaget använder dels pengarna för att uppnå sitt uppdrag och dels för att expandera, betala avgifter eller andra eventuella kostnader (SOS barnbyar, u.å.).

Reach for Change uttalar sig inte direkt gällande verksamhetens investering av finansiella resurser. Dock är Reach for Change en icke-vinstdrivande organisation, vilket således innebär att organisationen inte gör någon vinst. Därutöver kan det konstateras att verksamheten hjälper till att utveckla entreprenörer, vilka bidrar till organisationens syfte. De når således ut till fler barn genom social innovation (Reach for change, 2017). Hand in Hand Sverige arbetar för att stärka organisationens insamlingsverksamhet, detta för att få in ökade intäkter i organisationen. Intäkterna används i sin tur för att kunna sprida arbetsmodellen som organisationen arbetar utefter till fler länder. Detta resulterar i att organisationen når ut till fler människor runtom i världen (Hand in hand, 2017). Operation Smile menar att de donerar medicinsk utrustning och har byggt kliniker på flera platser i världen där vård erbjuds året om (Operation Smile, u.å.).

Organisationen framhåller att de återinvesterar pengar tillbaka till verksamheten för att täcka de kostnader som finns för att medicinska uppdrag ska vara möjliga att genomföra. Detta genom att exempelvis bekosta koordinering, transporter och logi för de medicinska volontärerna. Insamlingen av medel är dessutom viktig för organisationens långsiktiga mål då drivkraften för insamling av donationer och bistånd resulterar i att verksamheten kan expandera. De kan därför nå ut till fler människor i världen som är i behov av kirurgi (Operation Smile, u.å.). Norrskan Foundation särskiljer sig något från de andra organisationerna i studien. Norrskan Foundation arbetar med altruistiska investeringar. Detta innebär att organisationen investerar i olika projekt som på något vis bidrar till samhällsnytta, detta utan att förvänta sig någon form av återbetalning i gengäld (Norrskan foundation, u.å.).

## **4.5. Expansionsprocessen**

Samtliga organisationer i denna studie har på något vis expanderat sina verksamheter. Expansionsprocessen skiljer sig dock åt mellan organisationerna. Det framgår att samtliga organisationer ser strategi och planering som en viktig del i verksamhetens expansionsprocess. Röda Korset redogör för att organisationens expansionsprocess är helt, eller åtminstone delvis, sammanlänkad med den generella verksamhetsutvecklingen (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). I likhet med detta har Rädda Barnen beskrivit en strategisk plan i sin verksamhetsinriktning

för åren 2017–2024 (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Dessa strategiska planeringar går ut på att organisationen ska arbeta med de mest utsatta barnen i de områden i världen som är mest utsatta (Rädda barnen, 2017). Rädda Barnen framhäver att de erbjuder mötesplatser och möjligheter i verksamheter som drivs av lokalföreningar, distrikt och arbetsgrupper. Organisationen anser därmed att de kan betraktas vara någon form av ”komplement” till staten, kommuner och den välfärd som de är ålagda att erbjuda. Organisationen menar att företag som Rädda Barnen ibland har ett större förtroende än kommunerna hos vissa grupper i samhället. En av drivkrafterna för expansion är därför att få deltagare och medlemmar att inse att de har en egen förmåga att göra skillnad i samhället (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04).

En viktig del i SOS barnbyars arbete är insamling, vilket innebär att organisationens uppsatta mål till stor del är av finansiell karaktär. De finansiella målen är i sin tur kopplade till den internationella organisationens långsiktiga strategi att tillförsäkra fler barn en trygg uppväxt (SOS barnbyar, u.å). En av förutsättningarna för detta är att organisationen är närvarande där det råder behov. Det är däremot alltid SOS barnbyar som ansvarar för verksamheten och dess expansion (Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04).

Reach for Change påpekar att expansionsprocessen varierar beroende på den aktuella situationen. Detta eftersom varje situation är unik och ser annorlunda ut (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). I sin tur leder detta till att organisationen etablerar en bredare bas av företags- och institutionella partners samt strategiskt planerar var organisationen ska fortsätta sin expansion. Reach for Change betonar vikten av att effektiva och hållbara lösningar på samhällsproblem har befogenhet att växa (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). Hur lösningarna skall åstadkommas anses vara sekundärt. Vidare menar organisationen att det är gagnande för samhället att företag som arbetar utifrån ett socialt syfte växer eftersom de blir en förebild för andra organisationer. Reach for Change påpekar även att det är möjligt att kombinera socialt och ekonomiskt värdeskapande. Likaså poängterar Hand in Hand Sverige att sociala företag behöver växa eftersom de bedriver ett långsiktigt arbete att utveckla samhället (Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29).

Operation Smile har som strategi att fördubbla sin omsättning de kommande tre åren. För att lyckas med detta arbetar organisationen med att identifiera vilka kanaler de är starka inom och vilka de behöver utveckla. Strategin är därefter att samla in pengar samtidigt som de investerar i nya digitala kanaler. Som ett led i organisationens strategi identifierades till exempel att Operation Smile behövde en ny webbplats som bättre kunde konvertera givare och som kunde bli en plattform dit alla (åtminstone digitala) gåvor landade (Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01). Norrskens Foundations strategi för expansion skiljer sig något från resterande studieobjekt.

Norrskan Foundation arbetar i stor utsträckning med kommunikation, PR och evenemang eftersom de vill särskilja sig från mängden (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Det är ett aktivt val och en strategi att driva någon slags media och social "spotlight" på företaget. Organisationen framhåller att det är av vikt för företag som Norrskan att växa dels för att agera som förebild och dels för att få fler att investera i verksamheten. Det leder enligt företaget även till att fler sociala företag bildas (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27).

Samtliga av studiens medverkande organisationer med undantag av Norrskan Foundation, redogör för att bistånd och donationer är en betydande del i expansionsprocessen. Denna externa hjälp möjliggör en fortsatt tillväxt. Röda Korset arbetar exempelvis aktivt med insamling av medel från offentliga finansiärer, privatpersoner och företag inom näringslivet. Likaså är Rädda Barnen beroende av bidrag från regering, myndigheter och Europeiska Unionen (EU) men även resurser som inkommer från privatpersoner, oftast i form av arv eller gåvor (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Detta innebär att en viktig del i expansionsprocessen är att aktivt söka medel hos exempelvis länsstyrelser, kommuner och stiftelser. Vidare arbetar organisationerna med att skapa kvalitetssäkrade metoder och verksamheter som uppskattas av bidragsgivare. Den typen av satsningar gör att privatpersoner och andra organisationer hör av sig till Rädda Barnen och vill stötta organisationens arbete med medel (Röda korset, 2017; Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Även Reach for Change, Operation Smile och Hand in Hand Sverige är sociala organisationer som är beroende av extern hjälp från till exempel bidragsgivare och donationer för sin överlevnad. Det är genom denna hjälp som organisationerna kan expandera sina verksamheter och ta sig in på nya marknader (Reach for change, 2017; Operation smile, 2017; Hand in hand, 2017).

## 4.6. Nätverk

Röda Korsets grundande ledde till upprättandet av *Genèvekonventionen*, vilket har bidragit till att Röda Korset har tillskrivits en viktig roll. Röda Korsets mandat har befästs av alla de länder och regeringar som skrivit under Genèvekonventionen. Resultatet av detta är att Röda Korset har fått fäste över hela världen. Röda Korset menar att de vill fortskrida sin expansion för att kunna fortsätta bistå människor i nöd, mobilisera finansiella resurser samt påverka samhället, både lokalsamhället och beslutsfattare (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). Det empiriska materialet tyder även på att Rädda Barnen gör en del av verksamhetens arbete själva men också att en stor del sker också i olika former av samverkan då organisationen anser att alla kan bidra med olika insatser för att skapa ett sammanhang eller en värdekedja. Rädda Barnen har kunnat växa genom samverkan med andra eftersom de anser att lokala organisationer har bäst kännedom och nätverk i ett specifikt område. Rädda Barnen framhåller därutöver att de är en direktstöds-, påverkans- och

samverkansorganisation (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04).

Reach for Change är en av de organisationerna som anser att det kan vara riskabelt att expandera till ett nytt land med en enda partner om nya partners inte hittas snabbt. Detta beror på att rådande förhållanden kan förändras drastiskt. Strategier kan förändras, den tilltänkta partnern kan även ingå i partnerskap med andra företag eller säljas vidare. Organisationen poängterar att utmaningarna med expansionen dessutom kan grundas i skillnader i juridiska och kulturella normer och regler samt ett annorlunda politiskt klimat (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). Reach for Change menar att det är viktigt att hitta effektiva och hållbara lösningar på rådande problem i samhället (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). De anser även att det är viktigt att verksamheter som utvecklar samhället växer eftersom dessa i sin tur blir förebilder för andra organisationer. Organisationen menar även att det är möjligt att kombinera socialt och ekonomiskt värde. Reach for Change påstår att ju fler organisationer som arbetar utifrån detta syfte, desto fler alternativ finns det för konsumenterna. Detta leder i sin tur till att företagen måste arbeta hårdare för att bli konkurrenskraftiga (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01).

Samtliga organisationer i studien redogör för att nätverk spelar en betydande roll i expansionsprocessen (Röda korset, u.å; Rädda barnen, 2014; SOS barnbyar, 2017 Reach for change, 2010; Hand in hand, 2017; Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01; Norrsken foundation, u.å). Alla de sociala organisationerna i studien beskriver nätverk, i form av samarbeten och partnerskap, som den viktigaste delen av den dagliga verksamheten. Röda Korset framhåller exempelvis att det skapar förutsättningar för att skapa långsiktig förändring och en mer hållbar värld för hela jordens befolkning (Röda korset, u.å.). Rädda Barnen (2014; 2015) samarbetar bland annat med organisationer, aktörer och andra nätverk på lokal-, regional-, nationell- och internationell nivå. Samarbeten är till för att uppnå verksamhetens mål på ett såväl snabbare som effektivare sätt.

I likhet med Rädda Barnen arbetar SOS barnbyar på lokal-, regional-, nationell- och internationell nivå. De arbetar dels med privata aktörer och lokala gräsrotsorganisationer och dels med hjälporganisationer och myndigheter (SOS barnbyar, u.å.). Vidare är SOS barnbyar en del av en internationell federation, *SOS Children's Villages International*. När det gäller nationell etablering och expansion fattar dock organisationen egna beslut i respektive land. Expansionsprocessen bestäms således av landets ledning och styrelse, tillsammans med det regionala kontoret (Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04). Röda Korset (u.å) menar även att ett samarbete med flertalet företag och organisationer är viktigt för att arbetet ska kunna sträcka sig över hela världen.

Vidare anpassar såväl Rädda Barnen som Röda Korset sina samarbeten och partnerskap utifrån

den egna organisationens förutsättningar, mål och situation (Röda korset, u.å; Rädda barnen, 2014; 2015). Även Reach for Change, Hand in Hand Sverige, Operation Smile och Norrskan Foundation konstaterar att partnerskap och samarbeten är en avgörande faktor för hur verksamheterna expanderar (Reach for change, 2010; Hand in hand, 2017; Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01; Norrskan foundation, u.å). SOS barnbyar i Sverige har i uppdrag att stödja sina partnerländer som ingår i samma internationella federation när det gäller att driva, utveckla och följa upp program och projekt. Detta både genom aktivt partnerskap och genom att delta i den strategiska utvecklingen. Organisationen samarbetar med andra organisationer, myndigheter, institutioner, privatpersoner och företag som kan stödja verksamheten med kunskap och erfarenhet, likaväl ekonomiska och finansiella resurser (SOS barnbyar, u.å).

Nätverkande utgör en betydande faktor i processen för expansion inom en organisation och relationen mellan företagspartner och grundare är i behov av ständig utveckling (Reach for change, 2010; 2017). Röda Korset, Rädda Barnen, SOS barnbyar, Reach for Change, Operation Smile samt Hand in Hand Sverige är också organisationer som ingår i ett större globalt nätverk. Hand in Hand Sverige är till exempel en del av ett globalt nätverk som består av flera oberoende organisationer som tillsammans bekämpar fattigdom och svält runtom i världen. Detta görs genom att generera sysselsättning (Hand in hand, 2017). Samtliga av dessa oberoende verksamheter har således egna satellitverksamheter.

Vidare argumenterar Operation Smile för att samarbetet med Operation Smile globalt, både med huvudkontoret i USA men även med övriga partnerländer, är av betydande vikt för en fungerande organisation. Det ses dessutom som ett samspel mellan insamlings-, kommunikations- och programavdelningarna (Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01). Resurspartners och partnerskap med andra företag är en del av strategin för att erhålla stöd gällande expansion och utlandsetablering för Norrskan Foundation (Norrskan foundation, u.å). Norrskan Foundation arbetar med altruistiska investeringar och två av organisationens initiativ är *Klarity* och *29K*. Båda dessa initiativ är samarbeten mellan Norrskan Foundations grundare, Niklas Adalberth, och andra företag som också vill bidra med förändring i samhället och på så vis bidra till samhällsutvecklingen (Norrskan, u.å; Klarity, u.å; Antorp, u.å; 29k, u.å).

Ytterligare ett sätt att finna effektiva lösningar på rådande samhällsproblem är enligt Reach for Change (2017) partnerskap med olika sektorer. En stor del av organisationens expansionsprocess är att sammanföra olika sektorer (korporativa, icke-vinstdrivande, offentliga) för att lyckas lösa samhällsutmaningar. Även Rädda Barnen arbetar tillsammans med myndigheter, universitet, journalister, media samt parlamentariker och andra FN-organ. Organisationen samarbetar därutöver med UNICEF och Plan International, vilket är ett nätverk som verkar för att stärka



rättighetsbaserat skydd för barn i åtta länder (Rädda barnen, 2014; 2015). Både Rädda Barnen och Reach for Change menar att samarbetet med aktörer inom näringslivet är av stor betydelse för det långsiktiga arbetet. Detta för att få kontakt med lokala och internationella nätverk av experter och finansiärer som i sin tur genererar möjligheter för lärande, partnerskap och finansiella resurser (Rädda barnen, u.å.b; Reach for change, 2017). Rädda Barnen har därför sedan en lång tid tillbaka arbetat med olika små- och medelstora företag, kommuner, civilsamhället och globala företag världen över för att vidare bidra med långsiktiga och hållbara förändringar för barns liv (Rädda barnen, u.å.b).

Reach for Change säkerställer att de sociala företagen kan etablera sina egna nätverk av bland annat beslutsfattare, potentiella investerare, opinionsbildare och andra kontakter som kan vara värdefulla för att uppnå företagets mål (Reach for change, 2012). De sociala företagen erbjuds rådgivare från medarbetare ur någon av organisationerna som tillhör Kinnevikgruppen vilka delar med sig av sina erfarenheter, kunskap samt kontakter i syfte att de sociala företagen ska utvecklas i snabbare takt (Reach for change, 2011). Reach for Change har samarbetspartners som genererar finansiering för stiftelsens program och som tillhandahåller ovärderliga resurser i form av kunskap, nätverk och exponering i media (Reach for change, 2014).

## **4.7. Behovsanalyser**

Samtliga organisationer i studien argumenterar för att en behovsanalys av något slag måste genomföras när verksamheten ämnar expandera (Röda Korset, 2017; Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04; Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04; Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01; Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29; Operation smile, 2017; Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Röda Korset och Rädda Barnen är hjälp- och katastroforganisationer med fäste över hela världen. Detta bidrar till att organisationerna under de senaste åren genomfört omfattande behovsanalyser för att få en inblick i hur och var de behövs, vilket de anser vara relevant i ett samhälle som ständigt är i förändring (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04; Rädda barnen, 2009; Röda Korset, 2010). Vidare poängterar Rädda Barnen att behovsanalysen går hand i hand med samarbeten och nätverk, vilka används som strategier för att expandera och på så vis nå ut till fler barn i världen (Rädda barnen, 2015). SOS barnbyar konstaterar dessutom att behov alltid är grunden för etablering av verksamheten (Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04).

Även Reach for Change tar hänsyn till ett flertal olika faktorer vid expansion till nya marknader och benämner detta som konsekvensbehov. I konsekvensbehovsanalysen ingår bland annat analyser av regeringens avsikter gällande rådande problem, social innovation och entreprenörskap

samt det aktuella sociala innovationsekosystemet i landet. Organisationen överväger därutöver om det finns ett tillräckligt stort behov samt potentiella partners för att kunna upprätthålla verksamheten i landet (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01).

Hand in Hand Sverige anser också att det är viktigt att genomföra behovsanalyser för att avgöra hur och var organisationen ska expandera verksamheten (Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29). Behovsanalysen utförs genom att samla in information från flertalet lokala medarbetare. Vidare genomförs en noggrann och utförlig analys av de lokala omständigheterna samt de politiska förutsättningarna i det land som expansionen avser. Behovsanalysen är således den avgörande faktorn i expansionsprocessen, vilket resulterar i att strategierna skiljer sig åt då alla situationer är unika. Hand in Hand anser att en av de största utmaningarna med expansion till utlandet är att det politiska läget i länderna kan skifta drastiskt (Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29).

Gällande Norrsken Foundation tillämpar organisationen en opportunistisk strategi vid expansion, vilket innebär att de satsar på marknader där de anser att det finns starka lokala nätverk (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Organisationens expansionsstrategi innebär dessutom att de väljer att fokusera sina resurser på marknader där de anser att de har starka lokala nätverk för att få en mjukare första ingång (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Norrsken Foundation är även uppmärksamma på andra marknader där de inte har en stark befintlig närvaro. Detta eftersom de tror att de kan etablera sig inom dessa marknader när expansionsprocessen är mer utvecklad och när de upplever sig mer bekväma med hur det går till. Norrsken Foundation framhåller också att de arbetar utifrån visionen om att nyttja dagens teknologi i syfte att förbättra världen för både människor och planeten genom innovativa metoder (Norrsken foundation, u.å.).

## **4.8. Tillväxtindikatorer**

Nedan följer det empiriska materialet som behandlar hur utvalda indikatorer på tillväxt har sett ut genom åren för samtliga organisationer. Viktigt att poängtera är att åren skiljer sig åt beroende på organisation då de organisationerna har existerat olika länge. Dessa indikatorer kommer att analyseras vidare i ljuset av de teoretiska utgångspunkterna i följande kapitel. I *Bilaga 2* återfinns en sammanställning av alla tillväxtindikatorer för samtliga organisationer.

### **4.8.1. Personalstyrka**

Samtliga organisationer i studien påvisar en ökning vad gäller antalet medarbetare i verksamheten (se Bilaga 2). För vissa av organisationerna har ökningen varit jämn (Rädda barnen, 2017; Reach

for change, 2017; Hand in hand, 2017; Operation smile, 2017; Stockholmsnorrskenet, 2017). Rädda Barnen visar till exempel en jämn uppgång av antal medarbetare mellan år 2008 och 2017. Det empiriska materialet tyder på att antalet medarbetare ökat med omkring 50 procent under den undersökta perioden. Detta resulterar i en genomsnittlig ökning om ungefär elva medarbetare per år (Rädda barnen, 2009; 2017).

Vidare kan det konstateras att denna ökning är väldigt märkbar år 2015, vilket enligt Rädda Barnen (2015) beror på inbördeskriget i Syrien. I jämförelse med Rädda Barnen har antalet medarbetare inom Röda Korset varierat mellan år 2008 och 2017. Mellan år 2008 och 2010 minskade antalet medarbetare drastiskt inom organisationen med drygt 45 procent. Anledningen till detta kan bero på att det år 2009 uppdagades en större förskingring av stiftelsens pengar som hade stulits av den dåvarande kommunikationschefen Johan af Donner. Förskingringen uppgick till totalt 7,6 miljoner kronor. Som konsekvens av detta sjönk allmänhetens förtroende för organisationen och Röda Korsets anseende skadades allvarligt (Röda korset, u.å).

Reach for Change, Hand in Hand Sverige, Operation Smile och Norrsken Foundation är nyare och mindre företag, sett till antalet medarbetare (Reach for change, 2017; Hand in hand, 2017; Operation smile, 2017; Stockholmsnorrskenet, 2017). Dessa organisationer har haft en jämn och stadig uppgång vad gäller deras medarbetare. Under organisationens två första verksamhetsår ökade Reach for Changes medarbetare från 10 till 21, vilket indikerar en ökning på drygt 100 procent. Fram till år 2017 hade organisationen uppnått 56 medarbetare som var utspridda över 18 marknader (Reach for change, 2010; 2017). Även Hand in Hand har påvisat en ökning på cirka 500 procent vad gäller antalet medarbetare inom organisationen. I jämförelse med resterande organisationer i studien är Hand in Hand relativt liten; ökningen på 500 procent visar en ökning från två till tolv anställda (Hand in hand, 2010; 2017).

I likhet med Hand in Hand Sverige är Operation Smile en av de mindre organisationerna i studien, sett ur ett medarbetarperspektiv. Organisationen har sedan 2011 ökat antalet medarbetare med omkring 300 procent, vilket påvisar en genomsnittlig årlig ökning på 50 procent. Även SOS barnbyar har påvisat en ökning på 300 procent vad gäller antalet medarbetare inom organisationen under de undersökta åren. Detta resulterar i att den genomsnittliga årliga ökningen vad gäller SOS barnbyars medarbetare är ungefär 30 procent (Operation smile, 2017; SOS barnbyar, 2017). Norrsken Foundation är en relativt ny organisation som endast funnits sedan år 2016. Trots detta har det skett en stor ökning i personalstyrka. I slutet av år 2016 hade Norrsken Foundation fyra anställda. Under 2017 hade organisationen ökat med sju individer till totalt elva anställda (Stockholmsnorrskenet, 2016). Trots att årsredovisningen för år 2018 ännu inte är tillgänglig för allmänheten, framhåller Norrsken Foundation (u.å.) att antalet anställda numera är femton stycken.

## 4.8.2. Tillgångar

Samtliga av de medverkande organisationerna har ökat värdet på sina totala tillgångar Rädda Barnen, SOS barnbyar, Reach for Change, Hand in Hand Sverige, Operation Smile och Norrskan Foundation har påvisat en stadig uppgång mellan de undersökta åren (se Bilaga 2) (Rädda barnen, 2008; 2017; SOS barnbyar, 2009; 2017; Reach for change, 2010 2017; Hand in hand, 2010; 2017; Operation smile, 2011; 2017; Stockholmsnorrskenet, 2016; 2017). Jämförelsevis kan det konstateras att Röda Korsets totala tillgångar inte har ökat avsevärt, men inte heller minskat. De totala tillgångarna ser därmed snarlika ut för år 2008 respektive 2017. Det empiriska materialet tyder dock på att det skedde en minskning vad gäller Röda Korsets totala tillgångar från 2008 fram till 2014 för att därefter öka igen (Röda korset, 2008–2017).

Till skillnad från Röda Korset ökade Rädda Barnens tillgångar från år 2008 till 2014. Störst var uppgången mellan år 2009 och 2011, vilket till stor del kan bero på att antalet donationer och bidrag ökade under dessa årtal. Uppgången stagnerade dock och från år 2015 minskade organisationens tillgångar för att sedan öka igen år 2017. Mellan 2008 och 2017 ses dock en betydande ökning på cirka 100 procent, vilket fastställer en årlig genomsnittlig ökning på omkring tio procent (Rädda barnen, 2009; 2011; 2015; 2017). Även SOS barnbyar påvisar en ökning i verksamhetens tillgångar. Från år 2009 fram till 2017 har de totala tillgångarna inom organisationen ökat med cirka 260 procent. Detta indikerar i sin tur en genomsnittlig ökning med ungefär 30 procent (SOS barnbyar, 2009; 2017).

Reach for Changes totala tillgångar har ökat med ungefär 17 miljoner kronor mellan år 2010 och 2014. Under det första redovisningsåret hade stiftelsen totalt 338 700 kronor och 2017 var de totala tillgångarna 27,2 miljoner kronor. Detta påvisar att de totala tillgångarna har ökat med nästan 27 miljoner kronor sedan organisationen grundades (Reach for change, 2010; 2012; 2017). Likaså har Hand in Hand Sveriges totala tillgångar ökat sedan 2010. De totala tillgångarna ökade från år 2010 till 2017 med drygt 34 miljoner kronor. Detta tyder på en årlig genomsnittlig ökning om cirka 4,3 miljoner kronor. Vidare kan det konstateras att uppgången varit jämn mellan år 2010 och 2017 (Hand in hand, 2010; 2012; 2014; 2017).

Vidare kan det dessutom konkluderas att Operation Smiles totala tillgångar sett en stadig ökning från det första redovisningsåret, 2011, fram till 2017. Organisationen har påvisat en ökning på cirka 1 000 procent, vilket tyder på en genomsnittlig ökning om drygt 100 procent vad gäller verksamhetens totala tillgångar (Operation smile, 2011; 2017). I början av år 2016 uppgick Norrskan Foundations totala tillgångar till 70 051 413 kronor. Under slutet av året hade dessa ökat till 71 269 658 kronor. Denna ökning är relativt liten i jämförelse med följande år, då

organisationens totala tillgångar uppgick till 197 210 016 kronor. Detta tyder på en ökning med nästan 120 000 000 kronor (Stockholmsnorrskenet, 2016; 2017).

### **4.8.3. Medlemmar**

Samtliga organisationer i studien presenterar medlemmar. Dock innebär medlemskap olika saker för de olika organisationerna. Röda Korset, Rädda Barnen och SOS barnbyar räknar medlemmar som individer som gör ett aktivt val att ansöka om medlemskap inom organisationerna. Detta val innefattar dessutom att medlemmarna betalar en medlemsavgift till organisationerna (*se Bilaga 2*) (Röda korset, 2017; Räddbarnen, 2017; SOS barnbyar, 2017). De senaste tio åren har svenska Röda Korset förlorat medlemmar. Det skedde en liten minskning mellan 2008 och 2009, men den stora skillnaden i antalet medlemmar inom organisationen inträffade år 2010 då antalet minskade kraftigt. Svenska Röda Korset hade år 2017 totalt 119 203 medlemmar, vilket är en stor minskning i jämförelse med 2008 (Röda korset, 2009–2017).

I likhet med Röda Korset påvisar även Rädda Barnen och SOS barnbyar en minskning i antal medlemmar. Sedan 2008 har antalet medlemmar inom Rädda Barnen minskat för varje år, med några undantag. Ett av dessa är till exempel år 2015 då antalet medlemmar ökade. Mellan år 2008 och 2017 minskade dock antalet medlemmar med cirka 20 000, vilket tyder på en ungefärlig genomsnittlig minskning på omkring 2 000 medlemmar per år (Rädda barnen, 2009; 2011; 2015; 2017). Det kan även konstateras att antalet medlemmar inom SOS barnbyar minskat sedan 2008. Organisationen påvisar en minskning från 323 medlemmar till 165 medlemmar år 2017. Detta tyder på en nedgång om cirka 100 procent, vilket således indikerar en genomsnittlig årlig minskning på 10 procent (SOS barnbyar, 2009; 2017).

I kontrast mot de ovan nämnda organisationerna ser de övriga inkluderade organisationerna i studien på medlemskap ur ett annat perspektiv (*se Bilaga 2*). Reach for Change tillhandahåller till exempel ingen information kring antalet medlemmar som finns inom organisationen. Det finns däremot Playmakers, vilket är individer som arbetar tillsammans med Reach for Change för att nå ut till så många barn som möjligt. Dessa kommer att användas som motsvarighet till medlemmar i studien. Antalet Playmakers har ökat stadigt sedan organisationen grundades år 2010. Från att till en början inneha tio Playmakers har organisationen i dag drygt 180 sådana. Detta tyder på en ökning om cirka 170 Playmakers (Reach for change, 2010; 2012; 2014; 2017).

Även Hand in Hand Sverige har en annorlunda bild av vad medlemmar inom organisationen innebär. I det avseendet räknas medlemmar inom organisationen som de individer som är medlemmar i självhjälpsgrupperna i de länder där fältarbetet pågår. Det som kan påvisas är att

antalet medlemmar i självhjälpsgrupperna ökat från år 2014 till 2018. Ökningen är synlig i alla länder, vilket innebär att det under de senaste åren anslutit sig fler medlemmar till Hand in Hand i alla länder där organisationen är verksam. I Afghanistan har medlemmarna i självhjälpsgrupperna ökat med 17 395 på fyra år. I Indien påvisas en ökning med 887 033 medlemmar från år 2014 till 2018. I östra Afrika har antalet medlemmar ökat med mer än 300 procent, då ökningen sett till antalet medlemmar mellan år 2014 och 2018 var 302 009. I södra Afrika ökade medlemsantalet med 17 177 medlemmar mellan 2014 och 2018 (Hand in hand, 2014; 2018).

Även Operation Smile och Norrsken Foundation har en annorlunda definition av medlemmar jämfört med Röda Korset, Rädda Barnen och SOS barnbyar, där medlemmarna betalar en avgift. I denna studie kommer motsvarigheten till medlemmar inom Operation Smile utgöras av organisationens medicinska volontärer. Dessa volontärer ansluter sig till organisationen och ger sig ut i världen där de positionerar sig på medicinska uppdrag (Operation smile, 2017). Dessa volontärer har ökat med ungefär 100 procent sedan år 2011 då organisationen i Sverige hade 130 medicinska volontärer. I dag har Sverige över 239 volontärer som genomför medicinska uppdrag. Detta tyder på en genomsnittlig årlig ökning om ungefär 17 procent (Operation smile, 2011; 2017). Likaledes räknar Norrsken Foundation sina medlemmar på ett annorlunda sätt. Antalet medlemmar inom organisationen utgörs av antalet entreprenörer som ansluter sig till organisationen och på eget håll arbetar med att bidra till förändring i samhället genom sina verksamheter. Norrsken House öppnade upp 2017 och hade i början av det året cirka 120 medlemmar från 50 olika bolag. Sedan den 1 juni 2017 har organisationen haft mer eller mindre 300–350 medlemmar (Intervju, Oskar Malm Wiklund, 2019-04-01).

#### **4.8.4. Verksamhetsintäkter**

Samtliga organisationer i studien har påvisat en ökning vad gäller verksamhetens intäkter (se Bilaga 2), med undantag för Röda Korset som påvisat en nedgång i verksamhetsintäkter sedan år 2008. Röda Korsets verksamhetsintäkter har mellan år 2008 och 2017 varit ungefär snarlika, bortsett från vissa upp- och nedgångar genom åren. Det har mellan år 2008 och 2017 skett en minskning med ungefär 50 miljoner kronor, vilket motsvarar en årlig genomsnittlig nedgång på cirka 5 miljoner kronor (Röda korset, 2009–2017). Till skillnad från detta har Rädda Barnens verksamhetsintäkter påvisat en ökning under samma år. Organisationen har ökat sina verksamhetsintäkter med cirka 500 000 kronor, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på cirka 50 000 kronor (Rädda barnen, 2009–2017). Även SOS barnbyar har ökat verksamhetens intäkter mellan år 2008 och 2017. Detta då organisationen gick från att ha drygt 200 000 kronor i verksamhetsintäkter till att tio år senare ha ökat denna summa med omkring 100 procent. Denna

siffror motsvarar en årlig genomsnittlig ökning på över 10 procent (SOS Barnbyar, 2008; 2017).

Reach for Changes verksamhetsintäkter har sedan organisationen grundades år 2010 påvisat en ökning. År 2008 hade organisationen 279 757 kronor i verksamhetsintäkter. Under år 2017 hade organisationen cirka 2 900 000 kronor i verksamhetsintäkter. Detta fastslår en årlig genomsnittlig ökning på omkring 375 000 kronor (Reach for change, 2010; 2014; 2017). Likaså har Hand in Hand Sveriges verksamhetsintäkter ökat med drygt 40 miljoner kronor de senaste åtta åren, vilket är en genomsnittlig årlig ökning på omkring fem miljoner kronor. En stor del av intäkterna kommer från gåvor och donationer från individer som stöttar organisationen samt sponsorer (Hand in hand, 2011–2017).

Operation Smile är en av de mindre organisationerna som inkluderats i studien men trots detta kan det konstateras att organisationen är en av de som ökat verksamhetens intäkter allra mest sedan år 2011. Operation Smile har mellan år 2011 och 2017 ökat sina verksamhetsintäkter från cirka 5,5 miljoner kronor till 79,6 miljoner kronor. Detta visar en ökning om cirka 1 400 procent, det vill säga, en genomsnittlig årlig ökning på 230 procent (Operation smile, 2011; 2017). Norrsken Foundations verksamhetsintäkter var 1 546 705 kronor år 2016, det vill säga, det år då organisationen grundades. Året därpå ökade organisationens verksamhetsintäkter och uppgick till 9 372 640 kronor. År 2017 var 7 277 599 kronor av dessa 9 372 640 kronor Norrsken Foundations nettoomsättning medan resterande intäkter tillhörde organisationens övriga rörelseintäkter (Stockholmsnorrskenet, 2016; 2017).

---

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras i ljuset av de teoretiska utgångspunkterna. Utifrån studiens insamlade empiri och det teoretiska kapitlet har ett antal teman genererats. Dessa teman kommer att analyseras i följande kapitel.*

---

## **5. Analys**

Utifrån analysmodellen som tidigare presenterades i den teoretiska operationaliseringen kommer en analys att genomföras. Strukturen för analysen är tematisk, vilket innebär att kapitlet har delats in i kategorier bestående av ett antal teman. Sju organisationer valdes ut för denna studie, varav tre har funnits en längre period (Röda Korset, Rädda Barnen och SOS Barnbyar) medan fyra av dem är relativt nybildade (Reach for Change, Hand in Hand, Operation Smile och Norrskan Foundation). I det empiriska kapitlet undersöktes de fyra äldre företagens expansionsprocess under mognadsfasen eftersom de har varit verksamma under en längre period. Detta innebär att de befinner sig i en mer mogen fas av expansionsprocessen. I jämförelse innebär detta för de nybildade företagen att de befinner sig i startfasen av expansionsprocessen. Analysen kommer därför att jämföra de mönster som framkommer i mognads- respektive startfasen. De mönster som kunde urskiljas var följande: motiv till expansion- uppnå sociala mål, kombination av socialt- och ekonomiskt värdeskapande, återinvestering av finansiella resurser, extern hjälp, legitimitet, strategi och planering, behovsanalys, nätverk samt innovation.

### **5.1. Motiv till expansion**

Dees et al. (2001) menar att organisationens mål och uppdrag vid expansion bör stämma överens med målet om socialt värdeskapande. I linje med detta menade Röda Korset att de har ambitionen att fortsätta sin expansion för att på så vis fortsätta bistå människor i nöd och för att kunna påverka såväl lokalsamhället som beslutsfattare (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). Rädda Barnen konstaterade att en av drivkrafterna bakom önskemålet att expandera är att få deltagare och medlemmar att inse att de har egen förmåga att göra skillnad i samhället. För att lyckas med det erbjuder verksamheten mötesplatser och möjligheter för att vara ett komplement till staten, kommunen och välfärden. De menade även att verksamheten behöver växa för att de ibland kan erhålla större förtroende än kommunerna hos vissa grupper i samhället (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). SOS barnbyar förklarade att verksamhetens långsiktiga strategi är att tillförsäkra att



fler barn får en trygg uppväxt (Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04), vilket tyder på att organisationens långsiktiga strategi är att expandera för att lyckas nå ut till fler barn.

Reach for Change framhävde att det är viktigt för sociala företag att växa eftersom de har möjlighet att utveckla samhället (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). Tillika menade Hand in Hand att de önskar expandera eftersom de på så vis kan fortsätta skapa ett långsiktigt arbete för att utveckla samhället (Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29). Operation Smile framhöll att organisationen vill expandera för att nå ut till fler människor i världen som är i behov av kirurgi (Operation smile, u.å.). Norrskan Foundation poängterade vikten av att företag som de själva expanderar eftersom det leder till att fler investerar i verksamheten samtidigt som fler sociala företag kan bildas (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Detta kan tolkas som att samtliga organisationer i den aktuella studien anser att det var viktigt med expansion för att uppnå förbättring i samhället på olika vis. Genom expansion får företagen enligt dem själva större möjligheter att uppnå verksamhetens mål, vilket för samtliga innebär någon form av samhällsutveckling.

## **5.2. Kombination av socialt- och ekonomiskt värdeskapande**

Sociala företag har som syfte att lösa samhällsproblem (Chell, 2007; Thompson, 2008; Teasdale et al., 2013; Luke & Chu, 2013). Detta är i överensstämmelse med samtliga av de sju företagens mål och vision (Röda korset, u.å.; Rädda barnen, u.å.; SOS barnbyar, 2017; Reach for change, u.å.; Hand in hand, u.å.; Operation smile, u.å.; Norrskan foundation, u.å.). Thompson (2008) poängterar att sociala företag utöver socialt värdeskapande även gynnar samhället ur ett ekonomiskt perspektiv. I samstämmighet med detta menar Doherty et al. (2014) att sociala företag kombinerar socialt och ekonomiskt värdeskapande. Ekonomisk tillväxt var något som SOS barnbyar, Reach for Change, Hand in Hand och Norrskan Foundation nämnde eller visade att de eftersträvar (SOS barnbyar, u.å.; Reach for change, 2017; Hand in hand, u.å.; Norrskan foundation, u.å.).

Reach for Change framhöll exempelvis att det är möjligt att skapa socialt och ekonomiskt värde samtidigt utan att de ska behöva utesluta varandra (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01). Hand in Hands arbetsmodell bygger på att skapa förutsättningar för kvinnor att förvalta sina egna verksamheter, vilket i sin tur leder till ekonomisk lönsamhet eftersom det leder till sysselsättning (Hand in hand, u.å.). Tillika nämnde Norrskan Foundation att de vill bevisa för världen att det är möjligt att kombinera finansiell avkastning och socialt värde (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Det som däremot kan vara utmanande för organisationerna är något som Norrskan

Foundation lyfte, nämligen svårigheten gällande mätandet av avkastningen som erhålls av sociala uppdrag (Intervju, Johanna Blendow, 2019- 03-27). Företagen får således svårt att veta vad de egentliga förtjänsterna av dessa är. Detta skulle kunna vara en förklaring till varför det är svårt för organisationerna att förstå hur det ska gå att kombinera ekonomiskt och socialt värde.

### **5.3. Återinvestering av finansiella resurser**

Chell (2007) och Thompson (2008) anser att sociala företag kännetecknas av sitt driv att lösa samhällsproblem genom att uppnå finansiellt överskott som sedan återinvesteras i verksamheten för att uppnå ytterligare sociala mål. I samstämmighet med detta hävdade Röda Korset att de inte drivs av målsättningen att redovisa ett överskott utan istället använder de eventuella finansiella överskotten i verksamheten (Röda korset, 2017). I likhet med detta nämnde Rädda Barnen att 89 procent av verksamhetens insamlade medel används för att driva sitt arbete framåt. Resterande 11 procent används till nödvändig administration och kvalitetskontroll inom organisationen (Rädda barnen, 2018). Även SOS barnbyar konstaterade att verksamheten återinvesterar insamlade medel tillbaka till verksamheten för att uppnå sina sociala mål (SOS Barnbyar, 2017). organisationen använder pengarna för att uppnå de sociala målen, men även för att expandera, betala avgifter och bidrag till internationella huvudkontoret och andra eventuella kostnader (SOS Barnbyar, u.å.).

Operation Smile menade att de återinvesterar pengar tillbaka till verksamheten för att täcka de kostnader som finns för att medicinska uppdrag ska vara möjliga att genomföra (Operation smile, u.å.). Det konstaterades dessutom att Operation Smile donerar medicinsk utrustning och har byggt kliniker på flera platser i världen där vård erbjuds året om (Operation smile, u.å.). Norrskan Foundations investeringsstrategi bygger på altruism, vilket innebär att organisationen eventuellt investerar överskott och finansiella resurser i Klarity och 29K, som båda bidrar till samhällsutveckling (Norrskan, u.å.; Klarity, u.å., Antorp, u.å.; 29K, u.å.). Likaså arbetar Reach for Change med att investera i entreprenörer som i sin tur ökar välbefinnandet för barn i världen (Reach for change, 2017). Hand in Hand Sverige arbetar för att öka insamlingar för att kunna nå ut till fler människor. Det innebär att de använder de insamlade finansiella resurserna för att uppnå verksamhetens mål (Hand in hand, 2017). Detta visar att samtliga sju företag är måna om att eventuellt överskott återinvesteras i verksamheten eller för att uppnå samhällsnytta.

### **5.4. Extern hjälp**

Chell (2007) och Thompson (2008) framhäver att donationer och gåvor ofta är nödvändiga för att

sociala företag ska kunna överleva. Samtliga företag i denna studie, med undantag för Norrskan Foundation, framhöll att bistånd och donationer är en viktig del av expansionsprocessen (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04; Röda korset, 2017; Reach for change, 2017; Operation smile, 2017; Hand in hand, 2017). Dees et al. (2001) menar att företagen behöver uppfylla förväntningar från bidragsgivare när de erhåller donationer, gåvor eller bistånd. I samstämmighet med detta hävdade Röda Korset att de anpassar sina verksamhetsstrategier till sina samarbetspartners för att dessa ska överensstämma med de förväntningar som finns på dem (Röda korset, u.å.). Rädda Barnen menade däremot att de arbetar på ett sätt som uppskattas av bidragsgivarna men att de samtidigt väljer att skapa och följa sina egna strategier (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Detta är i likhet med Thompsons (2008) argument om att sociala företag kan vara oberoende och följa sina egna strategier trots att de erhåller finansiellt stöd av staten eller andra organisationer. Företagens val att anpassa sina verksamhetsstrategier kan bero på att de på så vis kan räkna med fortsatt finansiellt stöd.

## 5.5. Legitimitet

Enligt legitimitetsteorin existerar företagen endast om samhället anser att de är legitima (Deegan, 2002). Det skulle möjligen kunna förklara hur Röda Korset lyckades överleva trots en större intern skandal som påverkade företagets anseende i så stor utsträckning att de än i dag tvingas hantera konsekvenserna av dem (Röda korset, u.å.). Skandalen kunde ha lett till att det sociala kontraktet mellan organisationen och samhället hade brutits. Detta hade i sin tur kunna hota verksamhetens överlevnad eftersom organisationer endast existerar om samhället anser att de är legitima enligt Deegan (2002). Rädda Barnen menade att de har stort förtroende hos allmänheten (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Företaget har därför enligt legitimitetsteorin kunnat upprätthålla ett socialt kontrakt med samhället i över 100 år. Reach for Change, Hand in Hand och Norrskan Foundation lyfte vikten av att företag som anses vara goda förebilder växer (Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01; Intervju, Nils Garcia- Grundström, 2019-03-29; Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Detta visar att majoriteten av organisationerna i studien var medvetna om att de behöver ha ett gott rykte för att lyckas överleva. Enligt legitimitetsteorin anpassar företagen sina strukturer och former utifrån externa förväntningar om vad som är acceptabelt och legitimt (Deegan, 2002).

Företagens medvetenhet om att upprätthålla ett gott anseende kan därför leda till större möjligheter för dem att fortsätta vara legitima och accepterade utifrån samhällets normer. Detta kan leda till att de anses vara moraliskt legitima (Suchman, 1995) och på vis lyckas överleva (Deegan, 2002).

De företag som är beroende av extern hjälp i form av finansiella bidrag kan uppleva att de behöver agera och formulera strategier på ett visst sätt utifrån bidragsgivarnas önskemål eller förväntningar. Enligt Suchman (1995) benämns detta som pragmatisk legitimitet. Samtliga sju företag återinvesterade eventuell vinst till företaget eller till projekt som bidrar till socialt värde. Detta kan tolkas som att företagen agerar utifrån Suchmans (1995) syn på kognitiv legitimitet. Det innebär att allting annat än detta agerande är otänkbart. För ideella föreningar kan det därför handla om en generell uppfattning om att vinsten måste återinvesteras i företaget. Eftersom samtliga företag i studien är ideella föreningar kan det betraktas som att företagen bör vara transparenta med de finansiella resurser som erhålls till företaget och använda dessa på ett sätt som är gagnande för samhället.

## **5.6. Strategi och planering**

Sociala företag har ofta ambitionen att expandera (Se SEUK, 2011, i Lyon & Fernandez, 2012). Detta kan göras genom att öka eller ta över geografiskt, använda nätverk, diversifiera tjänster etcetera (Lyon & Fernandez, 2012). Samtliga företag i denna studie visade att de på något sätt hade en ambition om att expandera. Enligt Penrose (1959) samt Skrt och Antoncic (2004) är strategi och planering av vikt vid expansion. Detta är även något som alla sju företag påvisade som viktigt. Röda Korsets expansionsprocess beskrevs som en del av den generella verksamhetsutvecklingen (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). Även Rädda Barnen nämnde att verksamhetens inriktningsplan innehåller strategiska planer för hur expansionsprocessen ska gå till (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). Likaså nämnde SOS barnbyar, Reach for Change, Hand in Hand, Operation Smile och Norrskan Foundation att de strategiskt planerar verksamheternas expansion för att avgöra var och hur de behövs (Intervju, Cecilia Naucér, 2019-06-04; Intervju, Richard Gorvett, 2019-04-01; Intervju, Nils Garcia-Grundström, 2019-03-29; Intervju Malin Söderström, 2019-06-01; Intervju Johanna Blendow, 2019-03-27). Då samtliga företag planerar och skapar strategier för expansion bör det tolkas som att planering är en viktig del av expansionsprocessen för företagen, oberoende av vilken fas de befinner sig i.

## **5.7. Behovsanalys**

Thompson (2008) menar att det är av vikt att genomföra behovsanalys för att fastställa aktuella behov och hur dessa ska tillfredsställas. Samtliga företag, med undantag för Operation Smile, nämnde att behovsanalys genomförs för att kartlägga hur och var organisationerna behövs. Röda Korset beskrev exempelvis att de vill hjälpa människor i nöd med de insatser som det finns behov

av (Röda korset, 2017). De arbetar därför utifrån målet om att bistå människor i nöd (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21), vilket innebär att de finns där behovet finns. Även Rädda Barnen har under de senaste åren genomfört ett omfattande arbete med interna diskussioner och omvärldsbevakning i syfte att kartlägga hur och var organisationens behövs (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). SOS barnbyar beskrev att behovet alltid är grunden för expansion (Intervju, Cecilia Naucér, 2019-06-04).

Reach for Change genomför också en behovsanalys genom att kartlägga var de behövs (Intervju, Richard Gorrveit, 2019-04-01). Hand in Hand Sverige arbetar på liknande vis fram en utvärdering tillsammans med Hand in Hand International gällande vilka behov som finns för att kunna bistå med hjälp där situationen fordrar detta. Organisationen ansåg att behovsanalysen är en avgörande faktor för expansionsprocessen (Intervju, Nils Garcia- Grundström, 2019-03-29). Det innebär att organisationen erbjuder människor träning och undervisning samt läs- och skrivundervisning utifrån rådande behov (Intervju, Nils Garcia- Grundström, 2019-03-29). Norrsken Foundation hävdar att de ingår i partnerskap som i sin tur hjälper organisationen med att formulera strategier och bistår organisationen med att förstå vilka marknader som är bäst att äntra. Utifrån den information som organisationerna förmedlar kan det konstateras att majoriteten av företagen i denna studie genomför någon typ av behovsanalys på ett proaktivt sätt.

## 5.8. Nätverk

Reason och Mughan (2002) framhäver att storleken på nätverket påverkar organisationens expansion. Vid expansion anses större nätverk vara fördelaktiga (Reason & Mughan, 2002). Nätverk och partnerskap är något samtliga organisationer nämnde som viktigt för verksamheterna (Röda korset, u.å.; Rädda barnen, 2014; SOS barnbyar, 2017; Reach for change, 2010; Hand in hand, 2017; Intervju Malin Söderström, 2019-06-01; Norrsken foundation, u.å.). Ett exempel på detta är Rädda Barnen, som är medlem i en global rörelse som är verksam i 120 länder och samarbetar med Rädda Barnen Norge och Danmark. Samarbetet är viktigt för dem för att de på så vis kan övertyga samhället och staten om att investera resurser i barn (Rädda barnen, 2014; 2017).

Rädda Barnen menade att de har kunnat växa eftersom de har lyckats i samverkan med andra. De är medvetna om att de inte kan göra allt ensamma. Något organisationen därmed arbetar strategiskt med är att få igång fler individer som engagerar sig ideellt och att samarbeta med lokala organisationer, vilka har bäst kännedom om det lokala området (Intervju, Mikael Daag, 2019-04-04). I linje med detta är samarbete och partnerskap även viktigt för Röda Korsets dagliga verksamhet då organisationen samarbetar och ingår i partnerskap med ett flertal olika

organisationer (Röda korset, u.å.). Röda Korset hävdade att de anser att det är viktigt med samarbeten för att stärka sammanhållningen och solidariteten runtom i världen (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). Röda Korset ansåg att kombinationen av det sociala i samband med den direkta kontakten som organisationen har med regeringsmakten, såväl nationellt som internationellt, bidrar till verksamhetens styrka (Intervju, Malin Gawell, 2019-03-21). SOS barnbyar förklarade att finansiella insamlingar samt samarbete med kommun och ansvariga myndigheter är av vikt för verksamhetens expansionsprocess (Intervju, Cecilia Nauclér, 2019-06-04). SOS barnbyar samarbetar därför med privata aktörer, lokala gräsrotsorganisationer, hjälporganisationer och myndigheter (SOS barnbyar, u.å.).

Även Reach for Change beskrev att nätverkande och partnerskap är en viktig del av verksamheten. Detta eftersom de dels genererar finansiering för stiftelsens olika program och dels bidrar med resurser i form av kunskap, nätverk och exponering i media (Reach for change, 2014; 2017). Det överensstämmer även med Hadley och Wilsons (2003) argument om att en betydande del av organisationers kunskaper skapas och vidmakthålls genom nätverken. Även Hand in Hand ingår i ett globalt nätverk av olika oberoende organisationer för att tillsammans arbeta för att eliminera fattigdom och svält genom att generera sysselsättning (Hand in hand, 2017). Norrsken Foundation har resurspartners och menade att partnerskap med andra företag är en del av strategin för att få stöd med expansion och utlandsetablering (Norrsken foundation, u.å.). Norrsken Foundation är strategiska med expansion till andra länder och väljer därför marknader där de känner att de har starka lokala nätverk. Organisationen kan dock även titta på andra marknader efter att expansionen har skett och de är mer bekväma med hur det fungerar (Intervju, Johanna Blendow, 2019-03-27). Operation Smile samarbetar med Operation Smile globalt, i USA och andra partnerländer, och menade att det är av vikt för en fungerande organisation (Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01). Detta visar att samtliga organisationer på något vis samarbetar med andra aktörer. Empirin påvisar därmed att företagen anser att det är viktigt med samarbete och partnerskap med andra organisationer för att uppnå verksamhetens mål och sociala uppdrag.

Kachlami et al. (2018) menar att organisationer har olika finansiella resurser tillgängliga för tillväxtinvesteringar beroende på vilken industri de tillhör. Dessutom hävdar Kachlami et al. (2018) att tillhörandet av olika industrier även kan leda till att externa resurser blir mer tillgängliga. I samstämmighet med detta arbetar Reach for Change med att bygga nätverk. Dessa nätverk består bland annat av beslutsfattare, potentiella investerare, opinionsbildare och andra kontakter som kan bidra till att organisationen når sina sociala mål (Reach for change, 2012). Organisationen värnar om de samarbetspartners som genererar finansiering och andra resurser för stiftelsens program (Reach for change, 2014). SOS barnbyar menade även att nätverken är viktiga för att erhålla stöd

såsom kunskap, erfarenhet samt ekonomiska och finansiella resurser (SOS barnbyar, u.å.). I likhet med detta menade även Rädda Barnen att samarbeten med aktörer inom näringslivet är av stor betydelse för det långsiktiga arbetet. Detta beror på att det leder till möjligheter för lärande, partnerskap och finansiella resurser (Rädda barnen, u.å.b.). Operation Smile hävdade att nätverken kan leda till samarbete för att utveckla befintliga produkter (Intervju, Malin Söderström, 2019-06-01).

## **5.9. Innovation**

Enligt Penrose (1959) kan en organisation växa om den anpassar sig till rådande förändringar. Detta överensstämmer med Dees (2001) samt Sliwinski och Sliwiskas (2016) argument om att sociala organisationer måste lägga stort fokus på innovation och flexibilitet för att följa med i rådande utvecklingar. Reach for Change är en av organisationerna som arbetar med innovation för att expandera (Reach for change, 2012). Även Norrsken Foundations vision grundas på att nyttja dagens teknologi i syfte att förbättra världen för både människor och planeten genom innovativa metoder (Norrsken foundation, u.å.). Reach for Change och Norrsken Foundation är de enda av samtliga sju företag som specifikt uttalade sig om innovation. Det utesluter dock inte att de andra företagen möjligtvis fokuserar på innovation, men det är inte något som har framgått under intervjuerna eller i de årsredovisningar som undersökts i denna studie.

## **5.10. Tillväxtindikatorer**

Nedan följer en analys av de tillväxtindikatorer vilka används som underlag i denna studien. Indikatorerna som valts ut är personal, totala tillgångar, medlemmar samt verksamhetsintäkter. Dessa kommer i följande avsnitt att analyseras utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

### **5.10.1. Personal**

Nilsson et al. (2002) menar att nyckeltal såsom sysselsättning och tillgångar kan användas och mätas för att indikera om ett företag växer. Enligt detta påstående kan det tolkas som att samtliga av de medverkande organisationerna har växt eftersom de har ökat i personalstyrka. I detta avseende betraktas personal som nyckeltalet sysselsättning. För Rädda Barnen, Reach for Change, Hand in Hand Sverige, Operation Smile och Norrsken foundation har ökningen varit jämn (Rädda

barnen, 2017; Reach for Change, 2017; Hand in hand, 2017; Operation Smile, 2017; Stockholmsnorrskenet, 2017). Röda Korset befinner sig i mognadsfasen, vilket innebär att de har haft flera år på sig att expandera. Resterande fyra organisationer, som visar en jämn personalökning, befinner sig i startfasen eftersom de är nybildade.

Antalet anställda minskade inom Röda Korset med ungefär 45 procent under perioden 2010 till 2012 (Röda korset, 2010–2012). Detta kan bero på den interna skandalen år 2010. Organisationen har dock därefter lyckats hålla en jämn uppgång i antalet medarbetare, vilket enligt dem själva kan bero på att det skett en ökning inom etablering och migration (Röda korset, 2009–2017). Följande år påvisar en stegvis ökning men det kan konstateras att personalomsättningen inte är på samma höga nivå sedan år 2010. Inom Rädda Barnen har antalet medarbetare ökat med ungefär 50 procent under perioden 2008 till 2017, med en genomsnittlig årlig ökning på omkring elva anställda. Ökningen är speciellt märkbar efter år 2015, vilket enligt Rädda Barnen beror på flyktingkrisen från år 2015 (Rädda barnen, 2009–2017). SOS barnbyar har påvisat en ökning på 300 procent i antal medarbetare och en årlig ökning med ungefär 30 procent mellan 2008 och 2017 (SOS barnbyar, 2017).

Reach for Changes personalstyrka har ökat från 2010 till 2017, vilket också medfört att personalkostnaderna har ökat med cirka 22 miljoner kronor (Reach for Change, 2012–2017). Hand in Hands personalomsättning har ökat mellan 2010 och 2017. Antalet anställda inom organisationen har ökat med 12 individer sedan 2010, vilket tyder på en uppgång om cirka 500 procent. Detta motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på 62 procent (Hand in hand, 2010–2017), Operation Smile har mellan 2011 och 2017 ökat antal medarbetare med ungefär 300 procent. Denna siffra motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på 50 procent (Operation smile, 2017). Norrskens Foundations personalstyrka har ökat sedan de grundades år 2016 med ungefär 300 procent. Organisationen gick från att ha fyra till femton anställda under organisationens två första verksamhetsår (Stockholmsnorrskenet, 2016; Norrskens Foundation, u.å.).

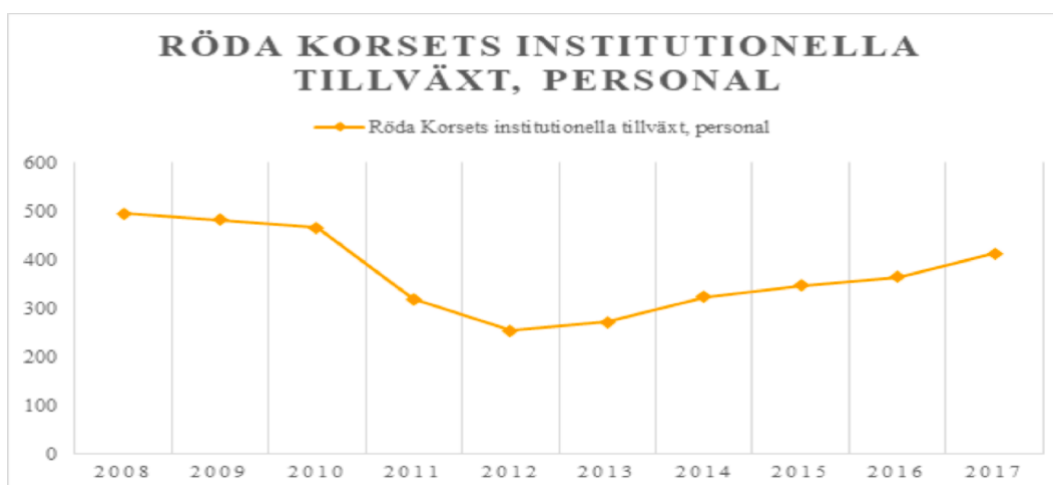
### **5.10.2. Totala tillgångar, medlemmar samt verksamhetsintäkter i mognadsfasen**

För samtliga organisationer i studien har de totala tillgångarna ökat mellan perioden 2008 och 2017 (Rädda barnen, 2008–2017; Röda korset, 2008–2017; SOS barnbyar. 2009–2017; Reach for Change, 2010–2017; Hand in hand, 2010–2017; Stockholmsnorrskenet. 2016–2017; Operation Smile, 2011–2017). Röda Korset har förlorat medlemmar under de senaste tio åren och år 010 påvisades den största minskningen (Röda korset 2009–2017). Detta skulle möjligtvis kunna bero

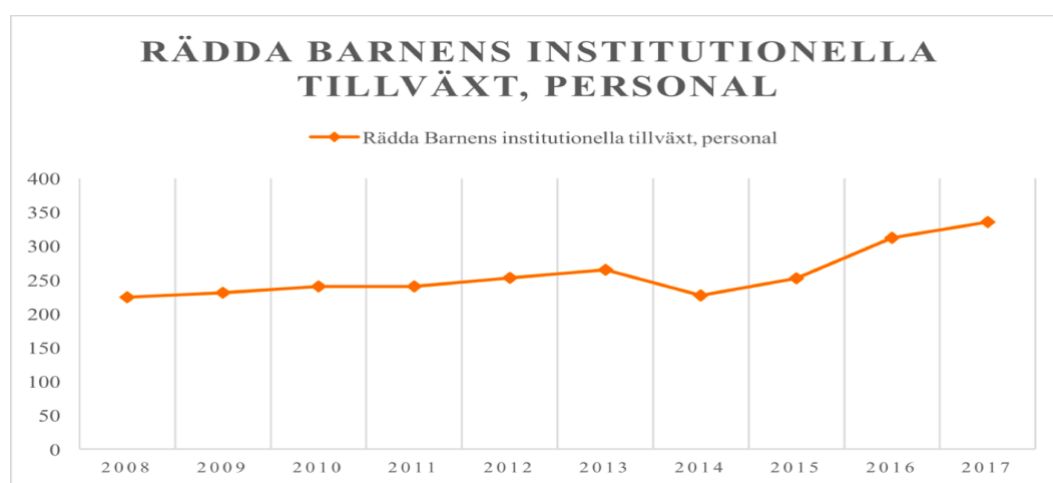


på den interna skandalen inom det svenska Röda Korset som kraftigt skadade företagets anseende. För Rädda Barnen har antalet medlemmar minskat men organisationens verksamhetsintäkter har däremot ökat under perioden. Detta skulle möjligtvis kunna bero på Syrienkriget eftersom företaget under de åren erhöll mer bidrag och donationer (Rädda barnen, 2008–2017). Till skillnad från Rädda Barnen har Röda Korsets verksamhetsintäkter minskat med 50 miljoner kronor under samma period (Röda korset, 2009–2017). SOS barnbyar har likt Röda Korset och Rädda Barnen minskat sett till antalet medlemmar sedan år 2008 och har haft en genomsnittlig årlig minskning på 10 procent (SOS barnbyar, 2009–2017). Företaget har dock ökat sina intäkter mellan 2008 och 2017, med en årlig genomsnittlig ökning på mer än 10 procent (SOS Barnbyar, 2008–2017).

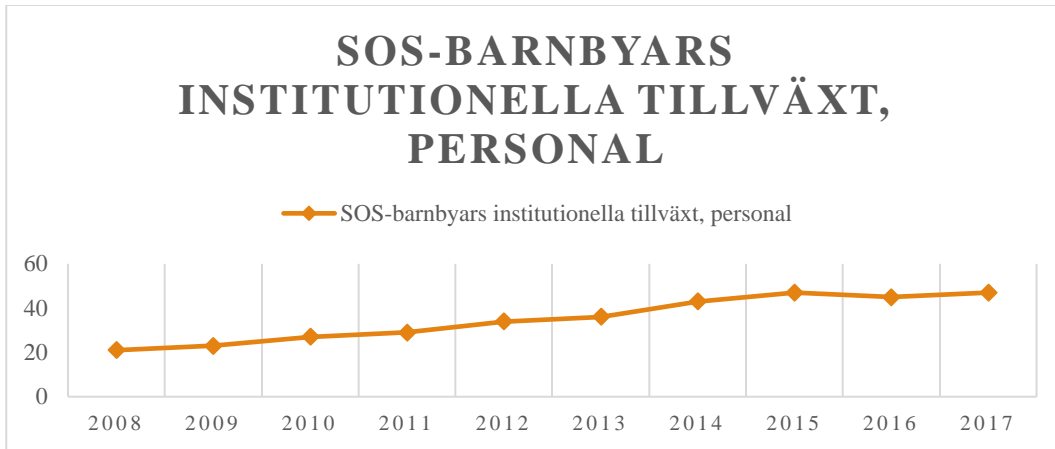
Sammanfattningsvis innebär detta att de äldre organisationerna har förlorat medlemmar. Däremot har organisationerna ökat sina totala tillgångar och majoriteten har ökat har ökat sina verksamhetsintäkter. Det företag som förlorat mycket i verksamhetsintäkter är Röda Korset.



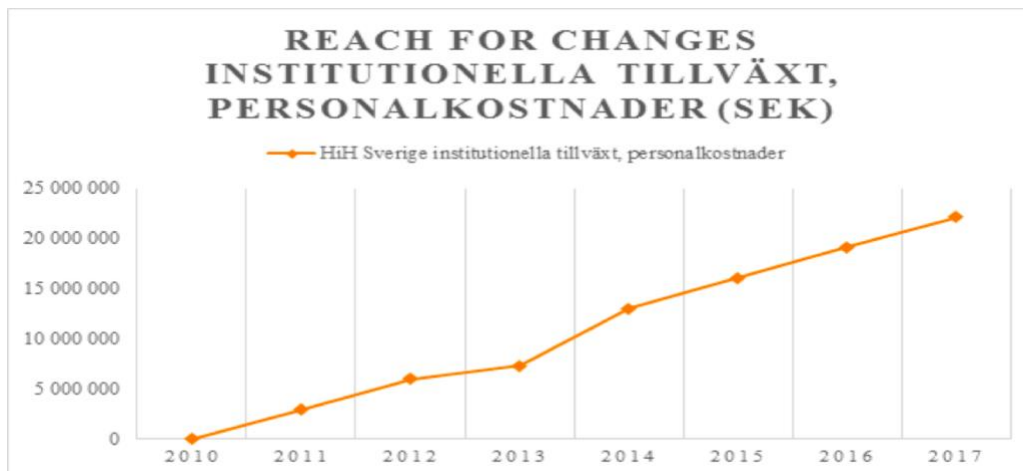
Figur 6. Röda Korsets tillväxt - Personalstyrka (Röda Korset, 2008–2017).



Figur 7. Rädda Barnens tillväxt - Personalstyrka (Rädda Barnen, 2008–2017).



Figur 8. SOS barnbyars tillväxt – Personalstyrka (SOS barnbyar, 2008–2017).



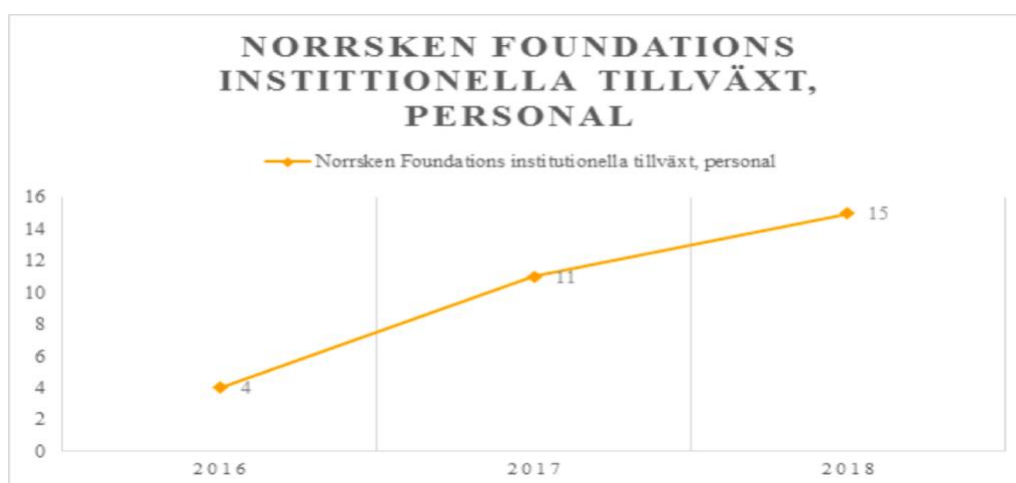
Figur 9. Reach for Changes Tillväxt - personalkostnader (Reach for Change, 2012-2017).



Figur 10. Hand in Hands tillväxt – personal (Hand in Hand, 2010-2017).



Figur 11. Operation Smiles tillväxt - personalstyrka (Operation Smile, 2011–2017).



Figur 12. Norrsken Foundations tillväxt - personalstyrka (Stockholmsnorrskenet, 2016–2017).

### 5.10.3. Totala tillgångar, medlemmar samt verksamhetsintäkter i startfasen

Reach for Change har ökat i antalet medlemmar, totala tillgångar och verksamhetsintäkter med ungefär 375 000 kronor (Reach for Change, 2010–2017). Hand in Hand har påvisat en jämn ökning vad gäller organisationens verksamhetsintäkter. Det empiriska materialet påvisar en genomsnittlig årlig ökning med cirka 5 miljoner kronor (Hand in hand, 2011–2017). Norrsken Foundation är ytterligare en av de medverkande organisationerna vars medlemmar ökat från 120 medlemmar då organisationen bildades år 2016 till att bestå av mellan 300 till 350 medlemmar år 2017 (Intervju, Oskar Malm Wiklund, 2019-04-01). Organisationen har även ökat sina verksamhetsintäkter från år 2016 till 2017 (Stockholmsnorrskenet, 2016; 2017) och de totala tillgångarna har ökat med nästan 120 miljoner kronor (Stockholmsnorrskenet, 2017). Operation Smiles volontärer har ökat med ungefär 100 procent sedan år 2011, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på ungefär

17 procent (Operation smile, 2011–2017). Organisationen har även ökat i intäkter med en genomsnittlig årlig ökning på 230 procent (Operation smile, 2011–2017). Mot bakgrund av detta är Operation Smile det företag i studien som har vuxit mest sett till verksamhetsintäkter.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att de nybildade organisationerna i jämförelse med de äldre organisationerna har lyckats växa stadigare inom samtliga områden. Det alla organisationer däremot hade gemensamt är att respektive organisation har ökat sin personalstyrka under perioden.

---

*Utifrån studiens teoretiska och empiriska kapitel har ett antal teman genererats. Respektive tema kommer att presenteras och diskuteras i kommande kapitel. Avslutningsvis redogörs för studiens kunskapsbidrag och förslag till fortsatt forskning.*

---

## **6. Avslutande diskussion**

Det övergripande syftet med denna studie var att kartlägga de mönster som råder vid expansionsprocessen inom sociala företag. Studien ämnade även att analysera om det rådde likheter eller skillnader mellan start- respektive mognadsfasen av expansionsprocesserna. Slutligen syftade studien till att analysera om expansion kunde vara en strategi för sociala organisationer att överleva. För att besvara syftet och frågeställningarna i studien var det av vikt att utgå från en definition om socialt företagande. Som resultat av detta blev Teasdale et als. (2013) syn på socialt företagande studiens utgångspunkt, vilket innebär att sociala företag huvudsakligen ägnar sig åt sociala frågor och att eventuellt finansiellt överskott återinvesteras i verksamheten. Utifrån ovanstående definition fastställdes att samtliga sju undersökningsobjekt kunde betraktas som sociala företag eftersom de ägnade sig åt sociala frågor av något slag. Det kunde dessutom konstateras att samtliga återinvesterade eventuellt överskott tillbaka i verksamheten. I denna studie definierades socialt värde och samhällsnytta som den nytta som uppnås för individer i samhället.

Sociala företag ska, enligt Teasdales et al. (2013) definition, ägna sig åt sociala frågor. Det har dock varit svårt att säkerställa om de sociala företagen har haft osjälviska syften. Samtliga företag i denna studie grundades av privatpersoner. Enligt företagen etablerades dem eftersom grundarna såg ett rådande problem i samhället som de önskade förändra. Även om de sociala företagen uppvisade att de hade som målsättning att uppnå samhällsnytta går det inte att säkert veta om den ursprungliga idén med verksamheten har lyckats bibehållas under åren de varit verksamma. I verkligheten kan det ske förändringar inom företagen precis som i traditionella vinstdrivande företag. Ett exempel på detta är Röda Korsets skandal. En sådan skandal borde inte ha skett inom ett företag som ska använda sina finansiella medel för att uppnå socialt värde. Det inträffade dock och påvisade därmed att verkligheten kan se annorlunda ut i jämförelse med idealet.

Det som skilde organisationerna åt var att tre av dem har varit verksamma mellan 70 och 154 år, medan de andra fyra organisationerna funnits i mellan 3 och 37 år. För att skapa en rättvis bild av samtliga organisationers expansionsprocess var tanken att undersöka deras årsredovisningar under en tioårsperiod, det vill säga, mellan år 2008 och 2017. Detta var inom de nybildade företagen enbart möjligt för Hand in Hand eftersom Reach for Change grundades år 2009, Operation Smile år 2011 och Norrsken Foundation år 2016. Det medförde att undersökningsperioden var kortare för dessa organisationer. Då studien avgränsades till att endast analysera perioden 2008 till 2017 är det av vikt att poängtera att undersökningen skedde i olika skeden för de äldre och nybildade

organisationerna. De äldre organisationerna har haft många år på sig att expandera och studien genomfördes när de redan existerat i många år. I denna studie kategoriserades dessa organisationer därmed till att befinna sig i mognadsfasen av dess expansionsprocess. För de nybildade organisationerna genomfördes dock studien under ett tidigt skede. Detta ledde till att en distinktion gjordes mellan företagen och de nybildade företagen kategoriserades till att befinna sig i startfasen av expansionsprocessen. Det kan således medföra att expansionsprocessen sett annorlunda ut för de äldre i jämförelse med de nybildade sociala företagen till följd av att studien genomfördes under olika skeden.

## **6.1. Vilka mönster kan urskiljas i expansionsprocessen hos sociala företag?**

De mönster som genererades utifrån analysen var följande: motiv till expansion- uppnå sociala mål, kombination av socialt och ekonomiskt värdeskapande, återinvestering av finansiella resurser, extern hjälp, legitimitet, strategi och planering, behovsanalys, nätverk samt innovation. Nedan följer en beskrivning av de olika mönster som uppkom ur det insamlade empiriska materialet.

### **Motiv till expansion - uppnå sociala mål**

Samtliga organisationer i studien har haft ambition att expandera och resultaten visade att företagen ansåg att expansion i sin tur möjliggör att de sociala målen kan uppnås. Företagen nämnde att de hade för avsikt att fortsätta bistå människor i nöd eller utveckla samhället på något vis. Detta indikerade att ambitionen var att få verksamheten att fortsättningsvis växa för att nyttja samhället istället för den egna verksamheten. Om detta är den faktiska drivkraften bakom expansion är svårt att säkerställa. Datan som samlades in baserades på företagens officiella utsagor. Ett av företagen nämnde att det är viktigt för sociala företag att expandera eftersom det kan få medlemmar och deltagare att inse hur de kan göra skillnad i samhället.

### **Kombination av socialt och ekonomiskt värdeskapande**

Samtliga sju organisationer framhöll att de hade som mål att lösa samhällsproblem av olika slag. Fyra av de medverkande organisationerna nämnde att de också strävade efter ekonomisk tillväxt. Detta visade att sociala företag kan göra nytta för samhället både ur ett socialt men även ekonomiskt perspektiv. Det kan därför vara bra för samhället om sociala företag existerar och expanderar.

### **Återinvestering av finansiella resurser**

Alla organisationer i studien uppgav att de återinvesterade eventuellt finansiellt överskott tillbaka i verksamheten. Detta skulle möjligtvis kunnat bero på att sex av de sju organisationerna varit beroende av bidrag för att överleva. Genom att de erhållit bidrag och donationer har det skapats större krav på organisationerna att visa bidragsgivarna att pengarna gått till att återinvestera i samhället. Utifrån legitimitetsteorin hade detta betytt att de sociala företagen ansett att de varit tvungna att återinvestera finansiella resurser i företagen för att bibehålla samhällets förtroende.

## **Extern hjälp**

Samtliga organisationer i studien, med undantag för Norrsken Foundation, menade att de var beroende av extern hjälp. Den externa hjälpen har i sin tur använts för att expandera verksamheterna. Detta kan sannolikt ha lett till att företagen behövt anpassa sina expansionsstrategier utifrån bidragsgivarnas förväntningar och intressen. Det kan även ha skapat högre förväntningar på företagen att uppvisa hur de använt de finansiella medel som inkommit till företaget. Företagen som fått extern hjälp i form av bistånd och donationer, från privatkunder men också företag, kan drabbas hårt av interna skandaler. Detta beror på att sociala företag som har legitimitet förmodligen förväntas använda pengarna på ett ansvarsfullt sätt. Det kunde konstateras att sex av sju företag erhöll extern hjälp, vilket kan innebära att det finns stora möjligheter för sociala företag att få hjälp med finansiellt stöd.

## **Legitimitet**

Resultaten visade att majoriteten av organisationerna i studien ansåg att ett gott anseende varit av vikt för organisationens fortlevnad. Skandalen inom Röda Korset illustrerade hur legitimitet kan hjälpa en organisation att överleva. Det är viktigt för sociala företag att anpassa sig efter samhällets förväntningar om vad som är acceptabelt och legitimt. Strävan efter att bibehålla legitimitet kan få sociala företag att återinvestera eventuellt finansiellt överskott i verksamheten. Det kan även förklara företagets expensionsmål, vilket var att bidra till samhällsnytta. Det skulle även kunna förklara varför organisationerna varit måna om att etablera nätverk. Detta då sociala kontakter med samhällsaktörer som är legitima och accepterade av samhället kan få sociala företagen att vidmakthålla sin legitimitet. Exempel på nätverk som kan stärka sociala företagens legitimitet är att få stöd från politiker, regeringen eller andra legitima aktörer i samhället.

## **Strategi och planering**

Slutsatsen som kan dras ur det empiriska materialet är att samtliga sju organisationer ansåg att planering och strategi var viktiga handlingsplaner för att expandera verksamheten. Detta var att företagen var medvetna om att expansion kräver planering. Genom att planera och skapa strategier för expansion kunde verksamheterna förmodligen bättre förutsättningar att hantera utmaningarna som kan uppkomma vid expansion.

## **Behovsanalys**

Sex av sju företag i denna studie nämnde att de genomförde någon form av behovsanalys för att planera expansionen. Utöver Operation Smile menade samtliga företag att detta var viktigt vid expansionsprocessen. Genom att utföra behovsanalyser kan företagen lättare kartlägga hur och var de behövs. Det var därmed lätt att förstå hur och till vilka områden de bör expandera. Detta innebar dock att processen kunde se olika ut beroende på situationen och skilda omständigheter medförde att processerna kunnat te sig olika för organisationerna.

## **Nätverk**

Samtliga organisationer nämnde att nätverk var av vikt för att kunna expandera. Alla organisationer i studien framhöll att de samarbetade med andra aktörer och vissa av företagen även i partnerskap med andra. För sociala företag kan det vara viktigt med nätverk eftersom de på så vis kan nå ut till fler människor. Det kan även underlätta vid expansion och skapa förutsättningar för organisationen att överleva. Detta eftersom de kan ta hjälp av andra aktörer om behovet skulle uppstå.

## **Innovation**

Två av de nybildade företagen (Reach for Change och Norrsken Foundation) arbetade med innovation för att expandera. Båda organisationer befann sig i startfasen av expansionsprocessen. De två organisationerna har lyckats expandera och det kunde därmed konstateras att innovation kan ha en positiv effekt på expansion för sociala företag.

## **6.2. Vilka likheter eller skillnader råder mellan expansionsprocessen i start- respektive mognadsfasen?**

Samtliga företag i studien återinvesterade eventuellt överskott tillbaka i verksamheten eller i projekt som i sin tur gynnat samhället. Genom att återinvestera eventuellt överskott tillbaka i verksamheten kunde företagen erhålla legitimitet eftersom de på så vis uppfattas som pålitliga. Om sociala företag inte återinvesterade finansiella överskott kan de te sig vara för lika privata organisationer som har vinstdrivande syften. Genom att visa att de återinvesterade pengarna i verksamheten för att uppnå socialt värde kan samhället och bidragsgivare lättare känna tillit för organisationerna. Detta kan i sin tur leda till högre legitimitet och förtroende. En annan likhet mellan organisationerna är att de hävdar att syftet med expansion är att bidra till samhällsnytta på något vis. En skillnad mellan de nybildade och äldre företagen var att de nybildade påvisade en



ökning i antal anställda, totala tillgångar och verksamhetsintäkter. De äldre företagen visade å andra sidan mer instabilitet. Samtliga av de äldre företagen hade exempelvis förlorat medlemmar under tioårsperioden medan samma nyckeltal hade ökat för de fyra nybildade företagen. De äldre organisationerna hade däremot ändå lyckats överleva i många år. Detta skulle kunna bero på att de hade stöd från politiker, regering och andra organisationer. Att tillhöra en äldre och internationellt förankrad organisation kan också vara positivt av andra skäl. Ett exempel är skandalen på svenska Röda Korset 2010 som medförde förlorade medlemmar och bidrag, vilket i sin tur ledde till nedskärningar av personal. Detta påverkar dock inte den internationella organisationen och det har varit möjligt för det svenska Röda Korset att återuppbygga sitt anseende med åren. En nybildad organisation hade möjligtvis inte överlevt en liknande intern skandal. Legitimitet kunde därmed anses vara nödvändigt för sociala företag för att de ska kunna överleva på lång sikt.

Det gemensamma för samtliga organisationer var att de hade strategier och planerade utvidgningar av verksamheten. Det kunde konstateras att samtliga företag hade som mål att expandera för att kunna fortsätta bedriva sitt arbete och uppnå socialt värde. Det var däremot svårt att veta vad det sanna bakomliggande syftet bakom expansionen varit. Dock kunde det konstateras att verksamheterna själva menade att de velat expandera för att uppnå socialt värde. Majoriteten, med undantag för Operation Smile, genomförde någon form av behovsanalys för att planera expansionsprocessen. Slutligen menade majoriteten av de sociala företagen, med undantag för Norrskan Foundation, att de varit i behov av extern hjälp såsom bistånd och donationer. Dokumentanalysen påvisade också att behovet av extern hjälp kunde påverka organisationernas val av strategier eftersom olika stödformer kunde leda till att organisationerna behövt ta hänsyn till och tillgodose önskemål från bidragsgivarna. Behovet av extern hjälp skulle kunna förklara varför samtliga organisationer ansåg att nätverk var av vikt för verksamhetens fortlevnad. Nätverk kan även vara förklaringen till att de äldre organisationerna har lyckats överleva i många år.

### **6.3. Är expansion en strategi för sociala organisationer att överleva?**

Ett sätt för organisationer att överleva kan vara genom expansion. Det fanns däremot ingenting som tyder på att organisationerna *måste* expandera för att överleva. Det gick däremot att säkerställa att samtliga företag i den aktuella studien på något vis arbetade med att planera utvidgningar och därmed vidtar åtgärder för detta. Dokumentanalysen visade att samtliga företag planerade strategier för expansion och att det föreföll vara viktigt för organisationerna att vara proaktiva och planera expansionen som var mest lämpad för respektive organisation. Därmed blir det även lättare att bedöma eventuella risker och vidta åtgärder för att hantera utmaningar. Risk- och behovsanalyser kan hjälpa organisationer med att överkomma eventuella hinder som i annat

fall hade kunnat hota verksamhetens överlevnad. Alla organisationer i dokumentanalysen hade genomfört någon typ av behovsanalys under expansionsprocessen. Således visade analysen att det var behovet som avgjorde när och hur organisationen ska expandera. Denna behovsanalys kan följaktligen även få företagen lyckas med expansionen, eftersom de lättare kan bedöma tidpunkt och plats för expansionen. Därtill visade det empiriska materialet att sex av sju företag erhöll extern hjälp i form av finansiellt stöd. Detta kan i sin tur leda till att företagen har lättare att överleva än traditionella kommersiella företag som endast har sig själva att förlita sig på. Sociala företagens möjlighet till finansiellt stöd kan därmed vara en fördel som leder till överlevnad på sikt.

En annan slutsats som kan dras från dokumentanalysen var att sociala organisationer har möjligheten att expandera när det råder svåra förhållanden i samhället såsom exempelvis krig. Detta kan bero på att sociala organisationer har som mål att lösa rådande samhällsproblem. Det innebar således att de lättare kan förvärva medlemmar, personal samt mer i bistånd och donationer när det finns behov av hjälp från sociala organisationer att lösa de problem som råder i samhället. I studien konstaterades att Rädda Barnen ökade i antal medlemmar och personal under 2015, vilket var året det skedde en flyktingkris till följd av inbördeskriget i Syrien. Röda Korset lyckades öka i antal medarbetare mellan 2009 och 2017 trots den interna skandalen år 2010. Företaget ansåg själva att detta kan bero på yttre omständigheter såsom ökad migration. Studiens resultat påvisade att krig och andra kritiska händelser i världen kan leda till att sociala organisationer kan få ökat bistånd, donationer och medlemmar. En anledning till detta kan vara att de sociala organisationernas aktiviteter blivit mer uppmärksammade när behovet funnits.

## **6.4. Kunskapsbidrag samt förslag till framtida forskning**

Forskning om företags expansionsprocess är ett relativt eftersatt område. Mot bakgrund av detta kan resultaten av denna studie ge ett viktigt bidrag till forskningsfältet om de mönster som kan råda när sociala företag expanderar. Studiens resultat tydde på att expansionsprocessen varit behovsstyrd. Det framkom dessutom av studiens resultat att målet med expansionen var att bedriva sociala mål. För framtida forskning hade det varit intressant att undersöka likheter och skillnader mellan privata och sociala organisationers expansionsprocess för att ta reda på hur dessa skiljer sig åt. Kriser i samhället visade sig kunna påverka medlemsantal, bidrag och donationer samt personalstyrka. Ett viktigt bidrag som resultatet av denna studie gett är att sociala företag kan expandera vid yttre omständigheter såsom exempelvis krig. För framtida forskning kan det därmed vara av intresse att undersöka hur kriser i samhället påverkar traditionella företags expansionsprocess och jämföra dessa resultat med sociala företag. Från resultatet av denna studie framkom det även att legitimitet kan få organisationer att överleva trots interna kriser. För framtida forskning vore det därmed intressant att undersöka hur organisationers nätverk och legitimitet kan påverkas av interna kriser.

# Referenser

## Tryckta källor

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber: Stockholm.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod* (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-04615-0.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, McGraw-Hill Inc
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship*, 30(1): 1–22.
- Bahmani, S., Galindo, M-A. & Méndez, M. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*. 38(3): 271-281.
- Bhattacharjee, A., (2012). *Social science research: principles, methods, and practices*. 1st ed. Florida: Open textbook library.
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber. Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25(1): 5-26.
- Cherrier, H., Goswami, P. & Ray, S. (2018). *Social Entrepreneurship: Creating Value in the Context of Institutional Complexity*. *Journal of Business Research*. 86: 245–258.
- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*. 25(4): 687-705.
- Crosby, P-B. (1990). *The Eternally Successful Organization: The Art of Corporate Wellness*. New York: New American Library, 1990.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 282-311.
- Dees, G. J., Emerson, J. and Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dees, J. G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 1, pp. 24-32.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise-At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge: London, New York.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 2:4. Studentlitteratur AB. Lund.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16: 427-436.
- Edmondson, A. & Mcmanus, S., (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management review*. 32(4): 1155–1179.
- Eggeby, E & Söderberg, J. (1999), *Kvantitativa metoder - för samhällsvetare och*

humanister. Lund: Studentlitteratur.

Galaskiewicz, J., Wolfgang, B. & Dowell, M. (2006) Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51(3): 337–380.

Gawell, M. (2014). *Soci(et)al entrepreneurship and different forms of social enterprise*. In Lundström, A., von Friedrichs, Y., Sundin, E. & Zhou, C. (Eds.), *Social Entrepreneurship: Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions*. Springer.

Gawell, M. (2017). Sweden: Tracing Social Enterprise across Different (Social) Spheres: The Interplay among Institutions, Values, and Individual Engagement. I Kerlin, J. A. (red). *Shapin Social Enterprise: Understanding Institutional Context and Influence*. Bingley: Emerald Publishing Limited, ss. 199-215.

Gonin, M., Besharov, M.H-P. & Smith, W.K. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprises. *Academy of Management Proceedings*.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. 45 I: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red.) (1994) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: California.

Hadley, R. D. & Wilson, H. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, Vol. 12 (6), pp. 697-717.

Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine. *Business Strategy Review*, 15(4): 39-43.

Kachlami, H., Yazdanfar, D. & Öhman, P. (2018). Regional demand and supply factors of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 24(3): 714-733.

Kerlin, J. (2010). A comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Department of Public Management and Policy*. Vol. 21:162–179.

Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, Sami & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*. 20(5): 508-520.

Luke, B. & Chu, V. (2013). Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the ‘why’ and ‘how’ in pursuing social change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 31(7): 764-784.

Lyon, F. & Fernandez, H., 2012. Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8(1): 63–77.

Marcuello, C. and Díaz-Foncela, M. (2012). Social enterprises and social markets: models and new trends. Springer-verlag, *Serv Bus* (2012), Vol. 6, pp. 61-83.

Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*. 41: 36–44.

Malterud, K. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Margolis, J.D. & Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268–305.

- Martin, R.L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. 5(2): 29–39.
- Merriam B S. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Studentlitteratur, Lund.
- Mort, G.S., Weerawardena J. & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 8(1): 76-88.
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press: New York.
- Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002). *Företagsvärdering med fundamental analys*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Upplaga 3. New York, Oxford University Press Inc.
- Phillips, P. D. (1996). Business Retention and Expansion: Theory and an example in practice. *Economic Development View*. Vol. (3): 19-24.
- Poon, D. (2011). The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors. *Social Impact Research Experience (SIRE)*. 8.
- Reason, L., Mughan, T. (2002), Strategies for internationalization within SMEs: the key role of owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 9, Number 2, 2002 pp. 120-129.
- Ryen, A. (2004). Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier. Malmö: Liber.
- Sagawa, S. & Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership*. California Management Review, 42(2): 105–122.
- Salmons, J (2010). Online Interviews in Real Time. Kalifornien: Sage Publications, Inc.
- Seelos & Mair, 2005. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3): 241–246.
- Skrt, B., & Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth - An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2): 107-122.
- Sliwinski, R. & Sliwinska, M. (2016). Growth and internationalization of fast growing firms. *Journal of East European Management Studies*. 21(2): 231-253.
- Spear, R. & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics* (2005), Vol. 76, No. 2, pp. 195–231.
- Starbuck, W. H. (1965). *Organizational growth and development*. Handbook of organizations. Vol. 111: 451-533. Chicago.
- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Thompson, J. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 2,

pp. 149- 161

Thurén, T. (2013). *Källkritik*. Stockholm: Liber.

Ward, K., Gott, M. & Hoare, K. (2015). Participants' views of telephone interviews within a grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*. 71(12): 2775-2785.

Wilson, F. & Post, J.E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Bus Econ*, 40: 715-737.

Yang, C-L, Lee, L & Lee, Y-C. (2014). Development of growth strategies for social enterprises. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 2(1): 16-21.

Yang, Y-K. & Wu, S-L. (2015). An exploratory study to understand the internationalization strategies of social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6(1): 31-41.

Yin, R-K. (2008) *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, USA: SAGE publications.

## Webbkällor

29k. (u.å.). *We are 29k*. [Hämtad: 2019-02-25], från <http://29k.org/index.html>

Antorp. (u.å.). *Klarity – för att bekämpa korruption*. [Hämtad: 2019-02-25], från <https://antorp.se/vara-case/klarity>

Dees, G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. [Hämtad:2019-01-24], från <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

Hand in Hand. (2011–2017). *Årsredovisning 2011–2017*. Stockholm: Hand in Hand. [Hämtad: 2019-03-05], från <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/%C3%85rsredovisning-HIH- Sweden-2011-underskriven1.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/%C3%85rsredovisning-2012-inkl-revisionsber%C3%A4ttelse1.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/%C3%85RSREDOVISNING- 2013-med-Revisionsrapport.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/%C3%85rsredovisning-2014-inkl-Revisionsber%C3%A4ttelse.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/%C3%85rsredovisning-2015-inkl- revisionsber%C3%A4ttelse.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/10/%C3%85rsredovisning-HiH- 2016.pdf> <https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2018/04/%C3%A5rsredovisning-HiH- 2017.pdf>

Hand in Hand. (u.åa). *Vår historia*. [Hämtad: 2019-02-26], från <https://www.handinhand.nu/om-hand-in-hand/var-historia/>

Hand in Hand. (u.åb). *Vår arbetsmodell*. [Hämtad: 2019-02-26], från <https://www.handinhand.nu/vad-vi-gor/var-arbetsmodell/>

Hand in Hand. (u.åc). *Vision och mål*. [Hämtad: 2019-02-26], från

<https://www.handinhand.nu/om-hand-in-hand/vision-och-mal/>

Hand in Hand. (u.åd). *Entreprenörskap är vägen ur fattigdom*. [Broschyr]. Stockholm. Hand in Hand [Hämtad: 2019-02-27], från [://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/DIGITAL-VERSION-BROSCHYR-2016.pdf](https://www.handinhand.nu/wp-content/uploads/2017/08/DIGITAL-VERSION-BROSCHYR-2016.pdf)

Hand in Hand. (u.åe). *Samarbeten*. [Hämtad: 2019-03-10], från <https://www.handinhand.nu/om-hand-in-hand/samarbeten/>

Klarity. (u.å). We don't accept the status quo of corruption. [Hämtad: 2019-03-25], från <https://klarity.org/>

Nationalencyklopedin, *tillväxt*. URL: [http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/tillväxt](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/tillvaext) [Hämtad 2019-01-28]

Norrskan Foundation. (u.å). Norrskan. [Hämtad: 2019-03-21], från <https://www.norrskanfoundation.org/>

Operation Smile. (u.å). Vision och mål. [Hämtad: 2019-06-04], från <https://operationsmile.se/om-operation-smile/>

Operation Smile. (2011–2017). *Årsredovisning 2011–2017*. Stockholm: Operation Smile. [https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2010-2011.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2010-2011.pdf)  
[https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2012.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2012.pdf)  
[https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2013-2014.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2013-2014.pdf)  
[https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2014-2015.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2014-2015.pdf)  
[https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2015-2016.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2015-2016.pdf)  
[https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile\\_arsredovisning\\_2016-2017.pdf](https://operationsmile.se/app/uploads/2019/02/operationsmile_arsredovisning_2016-2017.pdf)

Reach for change (2012). *Om oss*. <http://sweden.reachforchange.org/sv/om-oss> [Hämtad 2019-02-03].

Reach for change (2012). *Our governance*. <https://reachforchange.org/en/who-we-are/our-governance> [Hämtad 2019-02-10].

Reach for change (2010-2017). *Årsredovisning 2010-2017*. Stockholm: Reach for Change.

[http://reachforchange.org/media/pdfs\\_on\\_the\\_website/social\\_impact\\_2010\\_111011.pdf](http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/social_impact_2010_111011.pdf)

[http://reachforchange.org/media/pdfs\\_on\\_the\\_website/social-impact-2011-lr.pdf](http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/social-impact-2011-lr.pdf)

[http://reachforchange.org/media/pdfs\\_on\\_the\\_website/rfc\\_sir2012\\_final.pdf](http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/rfc_sir2012_final.pdf)

[http://reachforchange.org/media/pdfs\\_on\\_the\\_website/r4c\\_social\\_impact\\_report\\_2013.pdf](http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/r4c_social_impact_report_2013.pdf)

<https://www.slideshare.net/Reach4Change/reach-for-change-social-impactreport2014>

[http://reachforchange.org/media/pdfs\\_on\\_the\\_website/sir\\_2015.pdf](http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/sir_2015.pdf)

<http://reachforchange.org/static/pdf/sir-2016.pdf> <http://reachforchange.org/static/pdf/sir-2017.pdf>

Rädda Barnen. (u.å). Rädda Barnens organisation. [Hämtad: 2019-03-15], från <https://www.raddabarnen.se/om-oss/organisation/>

Rädda Barnen. (u.åa). Våra värderingar. [Hämtad: 2019-03-15], från <https://www.raddabarnen.se/om-oss/vara-varderingar/>

Rädda Barnen. (u.åb). En historia att vara stolt över. [Hämtad: 2019-03-16], från <https://www.raddabarnen.se/om-oss/historia/>

Rädda Barnen. (u.åc). Det här gör Rädda Barnen. [Hämtad: 2019-03-16], från <https://www.raddabarnen.se/vad-vi-gor/>

Rädda Barnen. (u.åd). Vi jobbar långsiktigt för att förändra barns liv. [Hämtad: 2019-03-16], från <https://www.raddabarnen.se/vad-vi-gor/sa-jobbar-vi/>

Rädda Barnen. (u.åe). Globala partners. [Hämtad: 2019-03-16], från <https://www.raddabarnen.se/foretag/partners/globala-partners/>

Rädda Barnen. (2014–2017). *Årsredovisning 2014*. Sverige: Rädda Barnen. [https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/annual_report_save_the_children_sweden_2014.pdf)

[oss/arsredovisningar/annual\\_report\\_save\\_the\\_children\\_sweden\\_2014.pdf](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/annual_report_save_the_children_sweden_2014.pdf)

[https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/annual_report_save_the_children_sweden_2015.pdf)

[oss/arsredovisningar/annual\\_report\\_save\\_the\\_children\\_sweden\\_2015.pdf](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/annual_report_save_the_children_sweden_2015.pdf)

[https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/radda_barnen_arsrapport_2016.pdf)

[oss/arsredovisningar/radda\\_barnen\\_arsrapport\\_2016.pdf](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/radda_barnen_arsrapport_2016.pdf)

[https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/radda-barnens-arsrapport\\_final\\_20180803.pdf](https://www.raddabarnen.se/globalassets/dokument/om-oss/arsredovisningar/radda-barnens-arsrapport_final_20180803.pdf)

Röda Korset. (u.å). Vårt arbete. [Hämtad: 2019-03-18], från <https://www.redcross.se/vart-arbete/>

Röda Korset. (u.å). Vi ar ett uppdrag som skiljer oss från andra. [Hämtad: 2019-03-18], från <https://www.redcross.se/om-oss/vart-unika-uppdrag/>

Röda Korset. (u.å). Våra grundprinciper. [Hämtad: 2019-03-18], från <https://www.redcross.se/om-oss/vara-varderingar/>

Röda Korset. (2009–2017). *Årsredovisning 2009–2017*. Sverige: Röda Korset.

[https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/arsredovisning\\_2009\\_slutgiltig.pdf](https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/arsredovisning_2009_slutgiltig.pdf)

[https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/arsredovisning\\_2010.pdf](https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/arsredovisning_2010.pdf)

<https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/svenska-roda-korsets-arsberattelse-2011.pdf>

[https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/svenska-roda-korsets-arsberattelse-](https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/svenska-roda-korsets-arsberattelse-2012.pdf)

[2012.pdf https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/rk\\_ar-13\\_webb.pdf](https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/rk_ar-13_webb.pdf)

[https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/roda-korset\\_ar\\_2014\\_final.pdf](https://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/roda-korset_ar_2014_final.pdf)

[https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-korset-](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-korset-arsredovisning-2015.pdf)

[arsredovisning-2015.pdf](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-korset-arsredovisning-2015.pdf)

[https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-korset-verksamhetsberattelse-2016.webb.pdf)

[korset\\_verksamhetsberattelse-2016.webb.pdf](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/roda-korset-verksamhetsberattelse-2016.webb.pdf)

[https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/ar-2017-sv-med-](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/ar-2017-sv-med-signatur.pdf)

[signatur.pdf](https://www.redcross.se/contentassets/b109ccfb2afd4fd3b6f5c0656efcf7d0/ar-2017-sv-med-signatur.pdf)

Sofisam. (2019). Hitta sociala företag. [Hämtad: 2019-06-12], från <https://sofisam.se/hitta-sociala-foretag.htm>

SOS barnbyar. (u.å). Om oss. [Hämtad: 2019-06-04], från <https://sos-barnbyar.se/om-oss/organisationen/>

SOS barnbyar. (u.å). Varför vi finns. [Hämtad: 2019-06-04], från <https://sos->



barnbyar.se/varfor-finns-vi/

SOS barnbyar. (2009–2017). *Årsredovisning 2009–2017*. Stockholm: SOS-barnbyar.

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/hptjlsprfjwuoaf1nb0.pdf

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/SOS%C3%A5rsred2010\_1%C3%A5g.pdf

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/LOW\_SOS-

BusinessMag\_Arsredovisning\_2012\_print.pdf

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/SOS%20a%CC%8Arsred%202013\_19%20mars%2

0(1).pdf <https://sos-barnbyar.se/app/uploads/2017/03/arsredovisning-sos-barnbyar-2014.pdf>

[https://sos-](https://sos-barnbyar.se/app/uploads/2017/03/arsredovisning-2015.pdf)

[barnbyar.se/app/uploads/2017/03/SOSBB\\_%C3%85rsred\\_2016\\_low.pdf](https://sos-barnbyar.se/app/uploads/2017/03/SOSBB_%C3%85rsred_2016_low.pdf)

[https://sos-](https://sos-barnbyar.se/app/uploads/2018/04/Arsredovisning-2017.pdf)

[barnbyar.se/app/uploads/2018/04/Arsredovisning-2017.pdf](https://sos-barnbyar.se/app/uploads/2018/04/Arsredovisning-2017.pdf)  
Stockholmsnorrskenet AB. (2016–2017). *Årsredovisning 2016–2017*. Sverige: Norrskan Foundation.

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/%C3%85rsredovisning\_2016-

Stockholmsnorrskenet\_AB%20(1).pdf

file:///C:/Users/bkdanmou01/Downloads/%C3%85rsredovisning\_2017-

Stockholmsnorrskenet\_AB%20(1).pdf

Tillväxtverket. (2019). Vad är social företagande? [Hämtad: 2019-06-12], från

<https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/socialt-foretagande/vad-ar-socialt-foretagande.html>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Hämtad: 2019-03-20]

[https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf).

## Muntliga källor

Blendow, Johanna; “Global partnership manager” på Norrskan Foundation. (2019).

Intervju 2019-03-27.

Daag, Mikael; Verksamhetsutvecklare på Rädda Barnen. (2019). Intervju 2019-04-04.

Garcia-Grundström, Nils; Ansvarig för donationer och kommunikation på Hand in Hand Sverige. (2019). Intervju 2019-03-29.

Gawell, Malin; Tidigare anställd på Röda Korset, Lektor på Södertörns Högskola, (2019). Intervju 2019-03-21.

Corvett, Richard; ”Program director” på Reach for Change. (2019). Intervju 2019-04-01.

Malm Wiklund, Oskar; “Community manager” på Norrskan Foundation. (2019). Intervju 2019-04-01.

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide

1. Hur ser expansionsprocessen ut inom er organisation? Vad använder ni för strategier när ni ämnar expandera verksamheten? Till exempel expansion genom nätverk, samarbeten, innovation, kreativitet etcetera.
2. Vilka är organisationens strategier när det gäller utlandsetablering? Hur planerar organisationen när ni ämnar expandera verksamheten bortom hemmamarknaden?
3. Varför är det av vikt för just er organisation att växa i dagens samhälle?
4. Har ni stött på svårigheter eller utmaningar i och med organisationens expansionsprocess?

## Bilaga 2

Tabell 1. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Röda Korset (Röda Korset, 2008–2017).

Röda Korset	Personalstyrka	Totala tillgångar	Medlemmar	Verksamhetsintäkter
2008	496	1 217 156	249 117	732 115 000
2009	483	1 146 134	232 475	643 019 000
2010	466	1 152 779	188 295	713 246 000
2011	319	1 026 029	160 698	576 616 000
2012	254	1 288 370	147 775	544 124 000
2013	272	1 070 019	134 557	601 339 000
2014	307	1 084 007	124 707	541 488 000
2015	347	1 243 698	121 277	696 601 000
2016	365	1 140 385	121 000	651 543 000
2017	413	1 158 498	119 203	686 798 000

Tabell 2. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Rädda Barnen (Rädda Barnen, 2008–2017).

Rädda Barnen	Personalstyrka	Totala tillgångar	Medlemmar	Verksamhetsintäkter
2008	224	445 044	88 085	690 600
2009	231	467 684	86 305	738 000
2010	240	636 284	80 143	906 400
2011	240	811 315	75 477	976 042
2012	253	824 182	79 363	994 792
2013	265	857 687	75 851	1 017 268
2014	227	878 119	75 995	1 093 661
2015	252	875 231	76 492	1 257 322
2016	312	810 235	75 028	1 168 818
2017	335	839 824	69 999	1 185 538

Tabell 3. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer SOS-barnbyar (SOS barnbyar, 2008–2017).

SOS-Barnbyar	Personalstyrka	Totala tillgångar	Medlemmar	Verksamhetsintäkter
2008	21	-	-	209 662
2009	23	81 065	323	220 020
2010	27	104 433	324	255 564
2011	29	119 825	306	263 866
2012	34	134 588	310	283 268
2013	36	160 023	224	303 080
2014	43	174 283	194	307 672
2015	47	175 676	246	348 901
2016	45	179 053	246	386 025
2017	51	211 904	165	432 504

Tabell 4. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Reach for Change (Reach for Change, 2010–2017).

Reach for Change	Personal-kostnad	Totala tillgångar	Medlemmar (Change leaders)	Verksamhets-intäkter
2010	–	338 700	10	279 757
2011	2 923 098	4 687 000	17	3 459 479
2012	6 011 000	9 384 000	41	2 420 000
2013	7 295 000	12 703 000	50	3 514 000
2014	13 000 000	17 900 000	59	3 100 000
2015	16 100 000	17 400 000	100	2 000 000
2016	19 200 000	21 300 000	160	1 800 000
2017	22 200 000	27 000 000	180	2 900 000

Tabell 5. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Hand in Hand (Hand in hand, 2010–2017).

Hand in Hand	Personal-kostnad	Totala tillgångar	Medlemmar i självhjälps-grupper	Verksamhets-intäkter
2010	2	10 588 260	-	26 584 917
2011	2	15 407 166	-	24 980 047
2012	3	21 526 070	-	45 342 275
2013	4	21 825 341	-	35 762 431
2014	5	23 382 278	1 298 311	43 994 781
2015	8	28 872 399	-	49 380 091
2016	9	28 277 960	-	55 473 002
2017	12	44 796 506	2 521 925	66 920 473

Tabell 6. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Operation Smile (Operation Smile, 2011–2017).

Operation Smile Sverige	Personal-styrka	Totala tillgångar	Medicinska volontärer	Verksamhets-intäkter
2011	3	1 636 057	130	5 489 081
2012	4	1 035 730	150	11 508 543
2013	6	3 501 078	200	21 033 884
2014	7	9 517 934	170	35 452 162
2015	7	17 475 775	200	47 161 514
2016	7	24 994 576	225	59 708 929
2017	11	16 722 237	239	79 666 694

Tabell 7. Sammanfattande tabell – tillväxtindikatorer Norrsken Foundation (Stockholmsnorrskenet, 2016–2017).

Norrsken Foundation	Personal-styrka	Totala tillgångar	Medlemmar	Verksamhets-intäkter
2016	4	70 051 413	120	1 546 705
2017	11	197 210 016	350	9 372 640