

De succesfactoren van een sociale onderneming





At PwC in the Netherlands over 4,300 people work together from 12 offices. PwC Netherlands helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a member of the PwC network of firms in 157 countries with more than 184,000 people. We're committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.nl.

Meer waarde met het juiste operating model

Multistakeholder heeft relatie met de 'triple bottom line', waarbij nauwere interactie met (en afhankelijkheid van) meerdere stakeholders van toepassing is.

Multitimeline wordt gedefinieerd als het hebben van verschillende doelstellingen op korte en lange termijn, die van toepassing zijn op de volwassenheid van de organisatie.

Multiperformance heeft ook relatie met de 'triple bottom line' door de focus te hebben op zowel financiële als niet financiële (sociale) KPI's, en de performance (impact) meting hiervan.

De wereld is in beweging, we leven in tijden van transitie. Sterke bevolkingsgroei, globalisering en klimaatverandering stellen ons voor enorme uitdagingen. In deze context zien we sociale ondernemingen ontstaan en groeien. Zij hebben een andere kijk op de economische, sociale, ecologische en bestuurlijke uitdagingen dan 'gewone' bedrijven: de maatschappelijke waarde staat nadrukkelijker voorop. Hoe kunnen sociale ondernemingen hun waarde nog verder vergroten? Daar geven wij in deze publicatie graag handvatten voor.

Gezien de grote uitdagingen volstaat business as usual niet meer. We moeten op zoek naar nieuwe operating modellen*: voor organisaties om succesvol te zijn en voor de samenleving als geheel om impact te maken en verbeteringen te realiseren.

Sociaal ondernemerschap kan heel goed helpen om om te gaan met deze wereldwijde uitdagingen, door het omzetten van problemen in mogelijkheden, vaak via innovatieve oplossingen. Dit uit zich in de opkomst van sociale ondernemingen. Die zijn hybride van aard: ze streven naar zowel sociale als economische impact en zijn hiermee uniek in opzet.

Als Nyenrode Business Universiteit, Social Enterprise NL en PwC hebben we onze kennis rondom wetenschap, sector kennis en advisering gebundeld om tot een advies aan de sociale ondernemingen sector te komen. Deze publicatie beschrijft kansen en

uitdagingen, bij het aanpassen van je operating model, om meer succes te behalen als sociaal ondernemer. We hebben gekeken naar sociale ondernemingen die hybride zijn in opzet. Deze zijn in te delen in drie categorieën (zie figuur 1).

De vele dimensies van sociaal ondernemerschap

Niet alle sociale ondernemingen zijn hetzelfde. Wij zien een sociale onderneming als een hybride organisatie die zich kan manifesteren in verscheidene vormen. Het onderscheid ten opzichte van 'traditionele commerciële ondernemingen' is het multidimensionale karakter (multistakeholder, multitimeline, multiperformance)* van de onderneming. Vanwege deze multidimensionaliteit vraagt dit type onderneming om innovatieve en flexibele operating modellen, actierend in een netwerk, om het gewenste succes te kunnen bereiken.

Succes in vele vormen

Als de karakteristieken van een sociale onderneming multidimensionaal zijn, kan het succes van de sociale onderneming ook als multidimensionaal worden gezien. Het is dan ook niet eenvoudig te meten. Verschillende sociale ondernemingen zullen verschillende visies hebben op succes, afhankelijk van de missie van de onderneming. Wat overeenkomt voor alle sociale ondernemingen blijft het multidimensionale aspect van succes.

Figuur 1 De scope van het onderzoek



Bron: Hillen, Panhuisen, & Verloop, 2014, Iedereen winst, rapport social enterprise.nl.

Input zijn de resources die bijdragen aan de activiteiten van de onderneming

Output zijn de producten of activiteiten die worden ingezet om de missie van de onderneming te bereiken

Uitkomst is de impact voor de begunstigten

Impact is de uiteindelijke impact van de uitkomsten op het grotere maatschappelijke probleem

Wij kijken naar het succes van sociale ondernemingen vanuit drie meetbare invalshoeken:

- 1) economisch-financieel resultaat
- 2) sociale effectiviteit
- 3) institutionele legitimiteit

Voor sociale ondernemingen zijn met name de sociale effectiviteit en de institutionele legitimiteit onderscheidend. We hebben deze invalshoeken verder gespecificeerd voor sociale ondernemingen (zie ook de bijlage achterin deze publicatie). Zie voor meer informatie ook Bagnoli & Megali (2009)¹.

Het meetbaar maken van sociale effectiviteit is een ondernemingsafhankelijke zaak. Er zijn echter wel enkele generieke modellen ontwikkeld, waarbij de organisatie de input, output, uitkomsten en impact definieert en het succes van ondernemingen in relatie tot elkaar kan worden gezien¹.

Elke keuze in de inrichting van de onderneming bepaalt hoe succesvol een onderneming van input naar output (en van uitkomst naar impact) kan komen. Ofwel: hoe is het operating model van invloed op succes? En welk operating model creëert dus de meest toepasbare, meervoudige waarde die sociaal ondernemers zoeken?

Figuur 2 laat zien wat wij met een operating model bedoelen. Het is essentieel dat het bedrijfsmodel en

de implementatie ervan in lijn zijn met elkaar om het gewenste succes te kunnen bereiken. Het juiste operating model brengt beide kanten bij elkaar.

Daarom is het van belang kritisch te kijken naar dit operating model: hoe kan een sociale onderneming meer succes behalen door dit model aan te passen?

Succes in de verschillende levensfasen van de onderneming

De levensfase van de (sociale) onderneming is de bepalende factor voor de keuze van een operating model*. Wat voor een start-up goed werkt, hoeft niet van toepassing te zijn op een volwassenere organisatie – en vice versa. Ook is in het onderzoek gekeken naar de verschillen in de focus van sociale ondernemingen (meer financieel of juist meer sociaal). Ook dit heeft zijn invloed op de juiste inrichting van het operating model. De resultaten van dit onderzoek richten zich met name op CAT 2 sociale ondernemingen (zie figuur 1).

Gebaseerd op de unieke eigenschappen van sociale ondernemingen, kunnen we kijken naar potentiële kansen op meer succes door aan de juiste knoppen in het operating model te draaien. Vanuit data analyse schetsen wij in de komende paragrafen de kansen en uitdagingen voor sociale ondernemingen, bij het aanpassen van hun operating model, om meer succes te behalen.**

1 Bagnoli, L. & Megali, C. (2009) 'Measuring Performance in Social Enterprises', Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 40(1), 149-165.

2 Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

3 Elkington, J. (1998). Cannibals with forks; triple bottom line of 21st century business. Capstone: Mankato.

4 Magretta (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80, 86-92.

5 Solaimani, S. (2014). The alignment of business model & business operations within networked-enterprise environments. Doctoral Dissertation, TU Delft.

* Definitie levensfase: Startup-fase: startende ondernemingen die nog in de beginfase zitten van de opbouw van de onderneming

Groeiende fase: ondernemingen die in de groeifase zitten. Volwassen fase: de volwassen onderneming die aantoonbaar succesvol is

** Deze bevindingen zijn gebaseerd op een recent uitgevoerde survey onder sociale ondernemingen in Nederland, waardoor deze dicht staan bij de realiteit van de Nederlandse sociale onderneming van vandaag.

Sociaal ondernemerschap en winst: verschillende perspectieven

Bij een sociale onderneming wordt op een nieuwe manier met winst omgegaan. De winst uit de onderneming wordt vaak geherinvesteerd in het bedrijf, waarbij de winst een middel is om de sociale impact te kunnen bewerkstelligen. Dit type bedrijven zijn vaak missiegedreven ondernemingen, waarbij de sociale of ecologische missie het bestaansrecht vormt. De winstdoelstelling staat hier in dienst van de sociale of ecologische missie, maar is niet minder belangrijk. Winst wordt als noodzakelijke randvoorwaarde gezien om de sociale en/of ecologische missie te bereiken (dit zijn categorie III sociale ondernemingen – zie figuur 3).

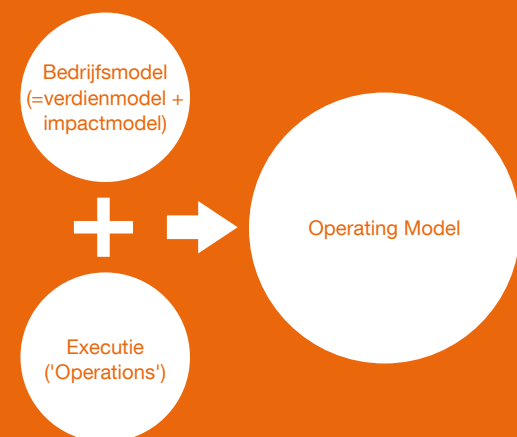
Bij een sociale onderneming gaat het er echter niet alleen om hoe winst wordt herverdeeld, maar ook hoe winst wordt gegenereerd op een duurzame manier. Hierin is het ideaal de zogenaamde meervoudige waardecreatie (Porter & Kramer, 2011)¹ in lijn met het zogenaamde denken in de ‘triple bottom line’ van ‘people, planet, profit’ van John Elkington². De doelstelling is het operating model zo in te richten dat de winstdoelstelling en sociale/ecologische doelstelling elkaar wederzijds versterken. Ook grote bedrijven proberen vaak sociale doelstellingen op deze manier beter in hun bedrijfsvoering in te passen (dit zijn categorie II sociale ondernemingen – zie figuur 3).

Daarnaast heb je meer traditionele organisaties, die een maatschappelijke verantwoordelijkheid voelen, maar die indirect is geïntegreerd in het operating model. Een voorbeeld hiervan zijn ondernemingen die vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel mensen aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en dit niet als reden hebben gekozen om het bedrijf daar specifiek voor op te zetten (dit zijn categorie I sociale ondernemingen – zie figuur 3). Hierbij gaat het dus niet om het herverdelen van de winst, maar om ervoor te zorgen dat de winst op een zo goed mogelijke wijze wordt gegenereerd vanuit een gevoel van morele verantwoordelijkheid.

“De sociale missie zit in het DNA van het bedrijf en dus in het Operating Model. Een sociale onderneming is succesvol als de gewenste sociale en financiële impact van dit Operating Model wordt bereikt en ook nog kan worden gemeten”

(Mark Hillen, CEO Social Enterprise NL, 2015)

Figuur 2 Definitie van operating model.



Een **bedrijfsmodel** kan gedefinieerd worden als “de manier waarop ondernemingen waarde creëren en opvangen vanuit hun services of producten om hun strategische doelen en missie te behalen” (e.g., Magretta, 2002)⁴.

Het **bedrijfsmodel** van een sociale onderneming is het model dat ten dienste staat van de missie van het bedrijf; een goed bedrijfsmodel moet er voor zorgen dat de verschillende missies van het bedrijf kunnen worden behaald. Belangrijk voor goed functioneren van de onderneming is echter de verbintenis tussen **bedrijfsmodel** en het **operationele functioneren**.

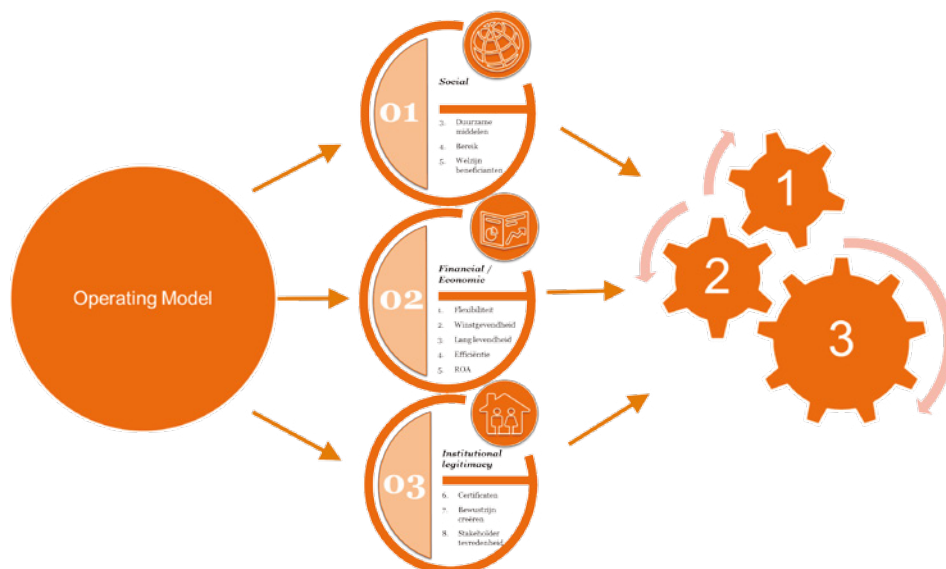
Om het onderscheid duidelijk te maken, het **bedrijfsmodel** kan worden gezien als de ‘wat’ van de onderneming, terwijl het operationele gedeelte meer gaat over de ‘hoe’ (implementatie).

Operationeel functioneren (‘operations’) van een onderneming kan gedefinieerd worden als “de activiteiten op procesniveau, functies, systemen en vaardigheden die nodig zijn om een onderneming te voeren met het doel van het creëren, aanbieden en opvangen van waarde voor stakeholders” (Solaimani, 2014, p. 14)⁵.



De kansen

Het onderzoek Invloed Operating Model op factoren die success bepalen



Deze paragraaf gaat in op de uitkomsten van de data-analyse en toont aan in welke situatie het draaien aan welke knoppen de beste kans op meer succes biedt. Het is ons streven dat sociaal ondernemers worden geïnspireerd door de uitkomsten van ons onderzoek, zowel door de kansen als door de bedreigingen, om zo hun impact te kunnen blijven maken.

Deze knoppen zullen in de volgende paragrafen nader worden besproken. De volledige toelichting en definities van de onderdelen van een operating model zijn terug te vinden in de bijlage.

Uit analyse is gebleken dat de levensfase van de sociale onderneming een belangrijke pijler is om naar te kijken wanneer een sociale onderneming succesvoller wenst te zijn. De focus op succes kan in sommige gevallen eraan bijdragen dat enkele kleine wijzigingen al volstaan om daadwerkelijk succesvoller te worden. Deze zullen in de betreffende situaties kort worden aangehaald. Op de volgende pagina (tabel 1) zie je een overzicht van de data, waarop in de komende paragrafen verdere toelichting over zal worden gegeven:

Kansen voor start-up sociale ondernemingen

Start-up sociale ondernemingen worden gekarakteriseerd door nieuwe ontwikkelingen, korte tijdslijnen, impulsieve beslissingen en veel passie. In Nederland bevinden veel sociale ondernemingen

zich nog in deze fase van ontwikkeling, en er komen ook nog steeds meer nieuwe sociale ondernemingen bij. Uit ons onderzoek bleek dat 46% van de ondervraagde sociale ondernemingen in deze fase verkeert.

“Er is een vast team van 2 mensen die onderdeel vormen van het bedrijf. Hun input is heel erg waardevol, maar uiteindelijk moet iemand de knoop doorhakken, en dat ben ik zelf”

(Antoinette Gast, CEO Tuyu, (2015).

Tevens is uit het onderzoek gebleken dat de meeste start-up sociaal ondernemers gebruikmaken van het online verkoopkanaal om hun beneficianten te bereiken en dat de meest voorkomende manier van belonen bestaat uit enkel intrinsieke beloningen. Qua organisatiestructuur blijkt dat men voornamelijk óf een matrixstructuur hanteert of een functie-/divisiestructuur in combinatie met een relatief lage mate van hiërarchie. Bovendien worden veel beslissingen een-op-een genomen, is er een lage mate van standaardisatie en is er weinig sprake van regels

Tabel 1 Uitkomsten data analyse

Levensfase	Ondervraagden in levensfase in %	Verkoopkanaal: Alleen online in %	Verkoopkanaal: Online & fysiek in %	Belonen: intrinsiek in %	Beloningen: intrinsiek & extrinsiek in %	Organisatiestructuur: Matrix in %	Organisatiestructuur: Functie/divisie In %	Mate van hiërarchie (schaal van 1 – 5)	Beslissingen di 1-op-1 worden genomen (schaal van 1 – 5)	Centralisatie (schaal van 1 – 5)	Standaardisatie (schaal van 1 – 5)	Rigide regels (schaal van 1 – 5)
Start-up	46	40	16	76	24	36	40	2,2	3,5	3,6	2,9	1,7
Groeiend	38	64	18	59	41	27	41	2,4	3,4	4,0	2,7	2,0
Volwassen	16	33	22	11	89	66	33	2,8	3,1	4,1	3,7	2,6

in de onderneming. Dit lijkt een contradictie, maar is het niet. Bij centralisatie gaat het om sterk leiderschap met heldere keuzes en dito communicatie. Bij hiërarchie gaat het om de hoeveelheid lagen in een organisatie. Een organisatie kan meerdere lagen bevatten, maar wel één centrale leider hebben die de uiteindelijke beslissing neemt.

Uit ons onderzoek is gebleken dat bij start-up sociale ondernemingen die succesvoller willen zijn, met name twee onderdelen voor verbetering in aanmerking komen:

1. Een sterkere focus op de doelgroep, als onderscheidend vermogen, is essentieel in de start-up-fase van een sociale onderneming (zie een uitgebreidere verklaring hiervoor in de paragraaf 'uitdagingen'). Dit houdt in dat er meer focus aangebracht dient te worden in wie de sociale onderneming als klant heeft, in welke mate deze op de best mogelijke manier kan worden bediend en hoe dat tot uitvoering kan worden gebracht. Hoe meer focus, des te meer financieel succes en dus des te meer overall succes.
2. Een aanpassing van de organisatiestructuur naar een hoge mate van centralisatie en een lage mate van rigide regels. In een kleine start-up-organisatie kunnen rigide regels de bewegingsruimte van werknemers beperken die juist in deze fase van ontwikkeling essentieel is. Het komt in deze fase ook vaak voor dat meerdere personen meerdere rollen op zich nemen en het is dan ook zeker noodzakelijk dat er één iemand is die de knopen doorhakt. Dit staat in relatie tot de sterke focus waarmee je als sociale onderneming succesvoller kunt zijn: hoe sterker de focus naar stakeholders toe, inclusief een sterke lijn in de communicatie hierover naar de werknemers toe (door sterk leiderschap), des te succesvoller de onderneming zal zijn in deze fase van ontwikkeling. In combinatie met ruimte voor de werknemers zorgt dit voor een maximaal gefocust bereik van de onderneming.

Wanneer de onderneming de focus op succes meer op de sociale kant (CAT III, figuur 3) heeft gericht, is het aanpassen van de organisatiestructuur voldoende om de mate van succes te evenaren. Een scherpere focus op de doelgroep is dan geen voorwaarde voor het behalen van meer succes.

Kansen voor groeiende sociale ondernemingen

Groeiende sociale ondernemingen worden gekarakteriseerd door nieuwe uitdagingen, een toenemende betrokkenheid van de stakeholders en de uitbreiding van de organisatie. In Nederland bevinden de meeste sociale ondernemingen zich in deze fase van ontwikkeling, ook die in het onderzoek. Uit ons onderzoek is gebleken dat, net als bij de start-up-fase, de meeste sociaal ondernemers nog steeds gebruikmaken van het online verkoopkanaal en dat de meest voorkomende manier van belonen nog altijd bestaat uit enkel intrinsieke beloningen. Qua organisatiestructuur blijkt dat men voornamelijk een matrixstructuur of een functie-/divisiestructuur hanteert, waarbij er een cultuur heerst waarin sprake is van een lage mate van hiërarchie, er veel beslissingen een-op-een worden genomen en er een lage mate van standaardisatie is. Daarnaast is er een vrij hoge mate van centralisatie en weinig sprake van regels in de onderneming.

Uit ons onderzoek is gebleken dat als groeiende sociale ondernemingen succesvoller willen zijn, er met name twee onderdelen voor verbetering in aanmerking komen:

1. Het onderscheidende vermogen in deze fase van ontwikkeling zit hem minder in de focus op de doelgroep, zoals bij start-up sociale ondernemingen, maar veel meer op het product of de dienstverlening zelf. Dit sluit goed aan op de ontwikkeling die een groeiende onderneming doormaakt, omdat de concurrentie zal toenemen en de kern van het product/de dienst en waarvoor de organisatie staat (het creëren van awareness)



Rowan Baaijens PwC, Sofie Brouwer (OOPOEH), Sènamì Awunou (OOPOEH)

steeds belangrijker worden om de juiste stakeholders betrokken te houden en de juiste mate van sociaal en financieel succes te boeken. Het is daarom van essentieel belang om continu het product/de dienst te blijven ontwikkelen en aan te scherpen (inclusief eventuele aanpassingen voor nieuwe doelgroepen), om zodoende het succes van de sociale onderneming minimaal te evenaren.

2. Een aanpassing van de organisatiestructuur, waarbij een hoge mate van centralisatie (net als bij start-up sociale ondernemingen) zeer wenselijk is, maar waarbij er ook een toenemende mate van interne regelgeving moet komen. Dat dit belangrijker wordt in deze fase van ontwikkeling heeft met name te maken met de groei van de onderneming, waardoor het overzicht op en de binding met en tussen de werknemers minder kan worden. Het is dan ook belangrijk om één consistente boodschap uit te blijven dragen en duidelijke afspraken op papier te zetten, zodat alle betrokkenen bij de organisatie hierop kunnen terugvallen.

Kansen voor volwassen sociale ondernemingen

Volwassen sociale ondernemingen worden gekarakteriseerd door de groeiende vraag naar producten/diensten in een groter wordend netwerk van stakeholders en beneficianten. In Nederland (en in het onderzoek) bevinden recentelijk weinig sociale ondernemingen zich in deze fase van ontwikkeling. Uit ons onderzoek is gebleken dat er afwijkende patronen te zien zijn bij ondernemers in de volwassen

organisaties. De meeste sociaal ondernemers in de volwassen fase maken bijvoorbeeld vooral gebruik van hybride verkoopkanalen, en de meest voorkomende manier van belonen vindt zowel intrinsiek als extrinsiek plaats. Qua organisatiestructuur zien we veel overeenkomsten met de eerder besproken sociale ondernemingen. Er wordt voornamelijk een matrixstructuur gehanteerd, in combinatie met een lage mate van hiërarchie, en er worden nog steeds veel beslissingen een-op-een genomen. Een groei is zichtbaar in de mate van standaardisatie ten opzichte van de eerder genoemde groeiende sociale ondernemingen. Waar dit eerst laag was, is het voor volwassen sociale organisaties relatief hoog. Daarnaast is er, evenals voor de minder volwassen organisaties, een vrij hoge mate van centralisatie. Er is een groei zichtbaar in het hanteren van regels in de onderneming.

Uit ons onderzoek is gebleken dat als volwassen sociale ondernemingen succesvoller willen zijn, met name de volgende onderdelen voor verbetering in aanmerking komen:

1. Net als bij groeiende sociale ondernemingen zal in deze fase van ontwikkeling het onderscheidende vermogen veel meer liggen op het product of de dienstverlening zelf. Dit gaat voornamelijk om het minimaal behouden van de kwaliteit van het product en/of de dienstverlening; deze mag vooral niet dalen.
2. Een aanpassing van de organisatiestructuur, net als bij groeiende sociale ondernemingen, waarbij een hoge mate van centralisatie zeer

Het aanpassen van cultuur wordt ook onderschreven door de literatuur, bijvoorbeeld Kathri (2009)⁶ beschrijft dat bij een lagere machtsafstand werknemers in het westen zich meer verantwoordelijk voelen voor hun eigen werkprocessen en beslissingen en daardoor zich ook assertiever kunnen gedragen. Su, Yang, en Yang (2009)⁷ beschrijven in het algemeen dat het van belang is een goede match te vinden tussen organisatiecultuur en de mate waarin een organisatie efficiënt/flexibel dient te zijn. Tyler & Blader (2005)⁸ laten juist zien dat het navolgen van regels van belang is voor succesvolle coördinatie en functioneren binnen de organisatie, waarbij het beste resultaat wordt bereikt wanneer werknemers hier ook nog eens intrinsiek voor zijn gemotiveerd, wat in lijn is met het argument van lage machtsafstand (betere resultaten in vergelijking met traditioneel command-and-control). Luiters, van der Zee, en Otten (2008)⁹ benadrukken dat een gemeenschappelijk doel dat het team/organisatie verbindt belangrijk is voor een gevoel van toebehoren, waarbij idealiter ook ruimte wordt gelaten voor de individu om zo creativiteit en innovatie te bevorderen, wat ook bevestigd wordt door een studie onder kleine ondernemingen van Kennedy en Reedy (2007)¹⁰.

6 Kathri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *The Journal of Business Perspective*, 13.

7 Su, Z., Yang, D., & Yang, J. (2012). The match between efficiency/flexibility strategy and organisational culture. *International Journal of Production Research*, 50, 5317-5329.

8 Tyler, T.R & Blader, S. L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1143-1158

9 Luiters, K., van der Zee, K., & Otten, S. (2008). Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163.

10 Kenny, B., Reedy, E. (2006). The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. *Irish Journal of Management*, 27, 119-142. 24p.

11 Voorbeelden in het nieuws waarin extrinsiek belonen niet de gewenste resultaten oplevert: Alpe D'Huizen en FiFa

wenselijk is en waarbij er ook een toenemende mate van interne regelgeving moet zijn. Dit moet nog strakker worden ingeregeld naarmate de onderneming sterk groeit in het aantal werknemers en/of locaties.

3. Aanvullend hierop is het hebben van meerdere verkoopkanalen een must; zonder meerdere verkoopkanalen zal je als volwassen organisatie minder succesvol zijn. Dit zou verklaard kunnen worden uit het feit dat de onderneming steeds beter bereikbaar moet zijn voor het eerder genoemde groter wordende netwerk.
4. Belangrijk bij het belonen van de werknemers is met name dat de mate van intrinsiek belonen minimaal gelijk blijft, en dat er geen sprake moet zijn van enkel extrinsieke beloningen. Het blijft in deze fase enorm belangrijk om de juiste werknemers aan je te binden om met hen de impact te maken die je als onderneming wilt blijven bereiken en/of wilt vergroten (zie hiervoor ook de nadere toelichting in de paragraaf 'uitdagingen').¹¹
5. Tevens is gebleken dat in deze fase een lage mate van standaardisatie tot meer succes zou kunnen leiden, indien wordt voldaan aan onderstaande 'gewenste bedrijfscultuur'. Mocht dat niet het geval zijn, dan zal een lagere mate van standaardisatie leiden tot minder succes, omdat er onvoldoende effectieve en efficiënte ontwikkelingen uit de organisatie zelf kunnen komen, waardoor standaardisatie de kosten zou kunnen drukken.

“De beste ambassadeur voor het merk, is ons personeel”

Arjen, Tony Chocology, 2015

Kansen voor alle sociale ondernemingen

Uit dit onderzoek is tevens naar voren gekomen dat voor alle drie de typen sociale ondernemingen, in alle fases van ontwikkeling, de gewenste bedrijfscultuur de volgende kenmerken heeft:

- De regels die zijn vastgesteld binnen de onderneming worden nageleefd;
- Werknemers hebben een hoge mate van assertiviteit;
- Het groepsdoel staat voorop en is belangrijker dan individuele doelen van werknemers;
- De machtsafstand tussen de leidinggevenden en de werknemers is minimaal.

In al deze scenario's zal het aanscherpen van de cultuur in deze richting meer succes opleveren. Uiteraard is dit een delicate kwestie, en zal het niet eenvoudig zijn om bovenstaande elementen in de onderneming aan te passen. Een goed waardesysteem (value system) is hierbij een voorwaarde.

Uitdagende transformaties

Tot dusverre is besproken aan welke knoppen van het operating model een sociaal ondernemer kan draaien om zijn onderneming succesvoller te maken. De vraag die rest, is hoe dit kan worden gerealiseerd.

Het veranderen van de componenten van het operating model om meer succes te bereiken, is namelijk niet zo makkelijk als het lijkt. Dergelijke transformaties zijn complexe processen met een flink aantal uitdagingen. Het is belangrijk om te leren van andere sociale ondernemingen die al eens hebben geprobeerd een dergelijke transformatie succesvol te doorlopen.

In de volgende paragraaf wordt kort stilgestaan bij de meest voorkomende uitdagingen bij sociale ondernemingen in de uitvoering van deze transformaties.

“Het is belangrijk dat extrinsieke beloningen naar redelijkheid ingericht worden”

(Mark Hillen, CEO Social Enterprise NL, 2015)

De uitdagingen

De uitdagingen die sociaal ondernemers tegenkomen zijn afhankelijk van de levensfase van de onderneming. Sociale ondernemingen in de start-up-fase hebben andere uitdagingen bij het behalen van een hogere mate van succes dan meer volwassen ondernemingen.

In deze paragraaf wordt daarom een overzicht gegeven van potentiële uitdagingen bij het behalen van meer succes in een bepaalde levensfase.

Uitdagingen voor start-up sociale ondernemingen

Er is veel geschreven over de problemen die start-up sociale ondernemingen ondervinden in hun streven naar het bereiken van meer succes. Social Enterprise NL (2014)¹² heeft een artikel gepubliceerd waarin de drie grootste problemen voor sociaal ondernemers in Nederland worden benoemd. Die problemen zijn:

- de sector wordt niet erkend;
- het is moeilijk om financiering te verkrijgen;
- en er is gebrek aan stimulerende regelgeving voor sociaal ondernemers.

Dit zijn met name externe uitdagingen waarop de onderneming zelf niet of nauwelijks invloed kan uitoefenen.

Het is dan ook veel interessanter om te kijken naar hetgeen waarop de onderneming wel invloed kan uitoefenen om haar doel te bereiken. Uiteraard zijn individuele doelen per onderneming te identificeren, alleen zal de gemene deler vaak te vinden zijn in het hebben van meer sociaal en meer financieel succes (alsmede het zijn van een legitiem instituut).

Er is, zoals hiervoor beschreven, gebleken dat het voor een start-up sociale onderneming essentieel is om een strategische focus te hebben. Dit zal ook zeker helpen bij de **grootste uitdaging waarvoor sociale ondernemingen staan in de start-up-fase: het identificeren met (en zich binden aan) de juiste stakeholders**.

“De opdrachtgevers zijn vaak geraakt door de benadering die wij hanteren. Deze is anders dan alle andere benaderingen in Nederland.”

(Margret vd Mast, Hallo Muziek, 2015)

Sociaal ondernemers zijn, zo blijkt uit ervaring, zeer gemotiveerde mensen. Ze zijn zo gericht op het halen van hun missie, dat ze met een breed scala aan ideeën komen om die te bereiken. Helaas betekent dit echter dat start-up sociaal ondernemers soms moeite hebben om keuzes te maken en om deze vervolgens vast te leggen in een concreet en gedetailleerd ondernemingsplan. Dit kan effect hebben op het verkrijgen van de juiste financiering, maar hieruit ontstaat vooral de belangrijkste uitdaging: het identificeren met (en zich binden aan) de juiste stakeholders. Zie het als een elevator pitch; zonder goed verhaal geen succes. Dat is in deze fase van ontwikkeling wel hetgeen waarin succesvolle sociaal ondernemers zich weten te onderscheiden.

Uitdagingen voor groeiende sociale ondernemingen

Wanneer de eerste obstakels zijn overwonnen en de sociale onderneming zich bevindt in de groeifase, wordt een aantal gemeenschappelijke uitdagingen zichtbaar. **De grootste uitdaging voor groeiende organisaties is: to seal the deal**. Ze hebben moeite om de stakeholders en beneficianten bereid te vinden om meer te betalen voor hun producten en/of diensten.

Consumenten en klanten zijn gewend geraakt aan lage prijzen voor producten en diensten. Sociaal ondernemers zijn van mening dat deze prijzen te laag liggen om iedereen een eerlijk deel van de

12 Hillen, Panhuisen, & Verloop, 2014, Iedereen winst, rapport social enterprise.nl

“Onze bedrijfsprocessen zijn in kaart, het business model is succesvol, dat is allemaal op orde. Het zit hem in commerciële power, naamsbekendheid en samenwerken met andere organisaties. Het moet mogelijk zijn stevig te groeien”

(Paul Vermeer, CEO Autitalent, 2015)

“De uitdaging is de markt. We zien nood op de markt, en we zien ook dat wij een oplossing hebben. Maar de markt moet het eerst weten. We worden steeds bekender. Maar je bent mede afhankelijk van de opdrachtgever die zegt: ja we gaan het doen. Zo niet, dan initiëren we zelf samenwerkingsverbanden om het geld bij elkaar te krijgen; je zult creatief moeten zijn om te groeien”

(Rolof Mulder, CEO Hospitainer, 2015)

winst te kunnen geven. De grote uitdaging voor sociaal ondernemers is om ook de stakeholders en beneficianten hiervan te overtuigen. Om te concurreren met andere aanbieders moeten sociaal ondernemers dus niet streven naar het leveren van goedkopere producten, maar naar het leveren van eerlijke en kwalitatief hoogwaardige producten. Hierbij dienen zij vooral strategisch om te gaan met de juiste marketing- en salesinstrumenten om de boodschap goed over te brengen en de awareness te verhogen en te verbreden. Hierdoor zijn de kosten hoger, waardoor een hogere prijs voor producten en diensten moet worden gehanteerd.

Een sociale onderneming die erin slaagt haar consumenten en klanten te overtuigen van de noodzaak om meer te betalen, zal sneller gaan groeien.

Uitdagingen voor volwassen sociale ondernemingen

Zoals al eerder benoemd, kent Nederland slechts een aantal sociale ondernemingen die de volwassen fase van ontwikkeling hebben weten te bereiken. Het toont aan dat de ontwikkeling naar deze fase zijn uitdagingen heeft.

Als we wederom kijken naar de doelstelling die zowel groeiende als volwassen ondernemingen verbindt, is dat het bereiken van zo veel mogelijk stakeholders en beneficianten en het maken van zo veel mogelijk impact. Om dit succesvol te kunnen doen, zullen sociale ondernemingen hun netwerk optimaal moeten kunnen blijven bedienen. Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, zit hem dat zowel in de continue verbetering van het product/de dienst zelf als in de persoonlijke benadering van de stakeholders en beneficianten. In dat laatste zit dan ook direct de

grootste uitdaging voor sociale ondernemingen in de volwassen fase: het aantrekken en behouden van de juiste werknemers.

Veel sociale ondernemingen hadden in hun start-up- en groeiaren problemen met het aantrekken van financiering. Dit wordt ook gezien als een nog steeds bestaand probleem bij start-up sociale ondernemingen (zoals eerder toegelicht). Logischerwijs is er bij de groei van de onderneming behoefte aan een snelle groei van het aantal werknemers om de toenemende hoeveelheid werk te kunnen verrichten. Gezien het feit dat er op dat moment niet de financiële ruimte is om werknemers ook extrinsiek (marktconform) te kunnen belonen, is veelal hulp gezocht van vrijwilligers. Op het moment dat de onderneming een nieuwe fase van ontwikkeling wil ingaan, zijn er bepaalde ondernemings- en commerciële kennis, kunde en vaardigheden nodig. Het is dan ook van essentieel belang (zoals eerder benoemd) om ervoor te zorgen dat er kritisch naar het personeelsbestand wordt gekeken op het moment dat deze transitie voor de deur staat, om de kans op succes te optimaliseren.

Sociale ondernemingen bevinden zich nu nog echt in de innovatiesfeer. Wanneer wordt gekeken naar het adoptiemodel van Rogers spreken sociale ondernemingen om dit feit consumenten aan die hij “innovators” noemt. Innovators zijn de eerste kopers van het nieuwe product en willen graag als eerste iets nieuws bezitten. Ze zijn bereid hiervoor veel geld te betalen. Om deze doelgroep te raken moet, volgens Rogers, de marketing daarop aangepast worden. Tevens zal het zijn, dat naarmate het product/dienst de ‘majority’ bereikt, het product / de dienst sterker zal moeten staan om hun te overtuigen. Dit is de fase waar groeiende ondernemingen moeite mee hebben.

“Duurzaam ondernemen lijkt ergens tot hogere kosten. De prijs daarvoor komt ook bij de klant terecht en die zij moet bereid zijn een eerlijke prijs te betalen. Het is dan ook nodig om de juiste geloofwaardigheid te creëren”

(Mark Hillen, CEO Social Enterprise NL, 2015)

Conclusie

Voor sociaal ondernemers

Het voelt af en toe alsof de wereld van sociaal ondernemen net is begonnen, terwijl er in de geschiedenis van ondernemen al veel voorbeelden te vinden zijn. Dat maakt het mogelijk om zowel van het verleden te leren als te excelleren in de huidige en nieuwe marktomstandigheden.

Om straks nog meer te kunnen excelleren, heeft de sector een blauwdruk nodig om professioneler en commerciëler te worden¹². Deze publicatie schetst welke aanpassingen kunnen leiden tot meer succes. Dit is altijd nog gebaseerd op data uit het huidige onderzoek. Het is ook belangrijk om deze data uit te breiden en jaarlijks te kunnen vergelijken, om zodoende bepaalde trends te kunnen waarnemen. Tevens willen we graag individuele sociale ondernemingen helpen met het bepalen van hun operating model, zodat we voor hun specifieke situatie een passend advies kunnen geven.

12 Hillen, M. & Verloop, M. (2013). Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Uitgeverij Business contact.

We hopen dat deze publicatie sociaal ondernemers op weg zal helpen om hun gewenste succes te behalen en om hun impact op de samenleving te kunnen vergroten. Op die manier maken we de wereld gezamenlijk weer een stukje beter!

Voor commerciële ondernemers

Deze publicatie biedt voor commerciële ondernemers een mooie gelegenheid om te leren van sociale ondernemingen op het gebied van toekomstbestendige operating modellen. De continu veranderende marktomstandigheden brengen ook voor dergelijke ondernemingen kansen en uitdagingen met zich mee, waarvan een aantal oplossingen reeds in dit (sociaal) ondernemersveld zijn ingevuld. Gedetailleerd vervolgonderzoek naar de indeling van verschillende operating model-elementen zal hier nog meer informatie over moeten gaan geven.

Dankwoord

We bedanken graag alle deelnemende Nyenrode professoren (Dr. Henk Kievit, Prof. Dr. Tineke Lambooi, Prof. Dr. Rob Blomme), Nyenrode PhD studenten (Monique de Ritter, MSc (res), Aikaterini Argyrou, LL.M, Michiel Brandt, LL.M), Social Enterprise NL leden (Mark Hillen, Stefan Panhuijsen), alle PwC-collega's en sociale ondernemers die deel hebben genomen aan het onderzoek.

“Zou je praten over een belemmering, we hebben op dit moment meer aanvragen voor trainingen vanuit ontwikkelingslanden dan we aankunnen. Financieel kunnen we het wel aan, maar in capaciteit wordt het lastiger om allemaal bol te werken.”

Rene Lemein, Libre Foundation, 2015



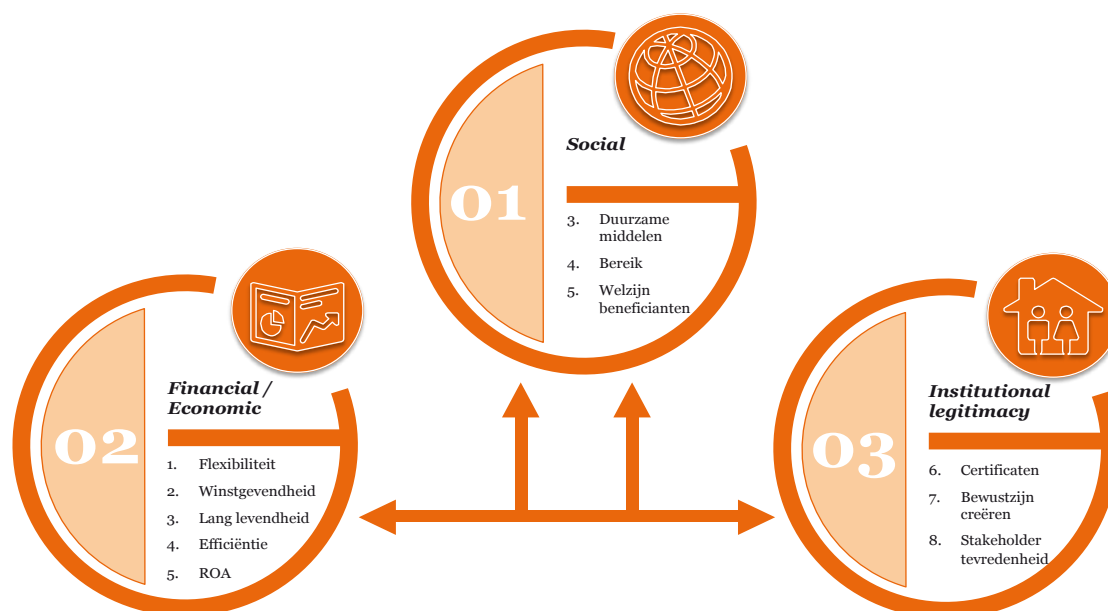
Bijlage

Het begrip 'succes'

Succes voor sociale ondernemingen is multidimensionaal en daarom niet eenvoudig te meten. Verschillende sociale ondernemingen hebben verschillende visies op succes, afhankelijk van de missie van de onderneming. Wat overeenkomt voor alle sociale ondernemingen blijft het multidimensionale aspect van succes.

Dit wordt goed beschreven door Bagnoli & Megali (2011)¹³. Zij stellen dat gekeken dient te worden naar drie verschillende factoren om het succes van sociale ondernemingen te kunnen meten, namelijk 1) sociaal succes, 2) economisch-financieel succes en 3) institutionele legitimiteit (zie figuur 5).

Figuur 5 Succes voor sociale ondernemingen.



Sociale effectiviteit is onderscheidend voor sociale ondernemingen (en staat daarom bovenaan in de figuur) en het meten hiervan is een centraal thema binnen deze vorm van ondernemen, omdat de sociale effectiviteit per onderneming verschilt. De effectiviteit is deels ook afhankelijk van de sociale missie van de onderneming, en de uitdaging ligt in het feit dat de sociale effecten vaak enigszins ongreepbaar en kwalitatief zijn (bijvoorbeeld het creëren van bewustwording), wat de effectiviteit lastiger kwantitatief meetbaar maakt.

Om de sociale effectiviteit kwantitatief meetbaar te maken, is uit het onderzoek waarop deze publicatie is gebaseerd een aantal prestatie-indicatoren naar voren gekomen. Deze indicatoren hebben een significante relatie met de verschillende factoren van succes van sociale ondernemingen (zie figuur 5).

Sociaal succes wordt bepaald door: 1) hoe duurzaam het inkoopbeleid is ingericht, 2) wat het bereik is van de onderneming en 3) wat het effect is op het welzijn van de stakeholders en beneficianten van de onderneming. Succes wordt bepaald door veel factoren, maar je zou kunnen stellen dat hoe duurzamer de inkoop is, hoe groter het bereik is en hoe hoger het welzijn is van de stakeholders en beneficianten, des te succesvoller de onderneming is op sociaal gebied.

¹³ Bagnoli, L. & Megali, C. (2009) 'Measuring Performance in Social Enterprises', *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.

Financieel succes wordt bepaald door vijf financiële meetinstrumenten. Deze meten in welke mate de onderneming crises intern en extern heeft overleefd, de return on assets, de efficiëntie van de onderneming, de winstgevendheid en de levensduur van de onderneming. Hoe hoger de vijf meetinstrumenten scoren, des te meer financieel succes de sociale onderneming heeft.

Institutionele legitimiteit kan worden gemeten door 1) hoeveel bewustzijn er over een bepaald sociaal probleem wordt gecreëerd, 2) hoe tevreden verschillende stakeholders en beneficianten zijn met het product dat wordt aangeboden en 3) hoe tevreden beneficianten en stakeholders zijn met de interactie met de sociale onderneming.

Dus: hoe meer de onderneming wordt erkend, des te legitiemer en dus des te succesvoller de onderneming is. Het hebben van een B-corp- of fairtrade-certificaat kan extra succes opleveren, maar is geen bepalende factor in legitimiteit.

Alle drie de elementen dragen bij aan de succesfactoren voor sociaal ondernemers en zijn daarom essentieel als meetinstrumenten voor succes in dit onderzoek.

Bepaling van de 'levensfase'

De huidige levensfase van de onderneming wordt bepaald aan de hand van drie aspecten, namelijk 1) de levensduur van de sociale onderneming, 2) het feit of financiële gegevens bekend zijn gemaakt of niet en 3) het aantal werknemers dat op de loonlijst staat.

Alle drie de aspecten geven vanuit de analyse een significante correlatie aan met het succes van een sociale onderneming op de korte en lange termijn (er is een verband met Sharir & Lerner (2006)¹⁴) en het zijn daarom belangrijke factoren om sociale ondernemingen te groeperen.

Wanneer de onderneming op alle aspecten hoog scoort, valt deze in de hoogste levensfase. Wanneer de onderneming overal laag op scoort, behoort deze tot de laagste categorie. Alle resultaten daartussen zijn gecategoriseerd op basis van een waardering.

Het is belangrijk om te realiseren dat de levensfase van een onderneming afhangt van verschillende factoren, zoals onder meer de strategie van de onderneming. Op het moment dat de onderneming één locatie heeft, en zich daar voldoende heeft ontwikkeld, dan is er sprake van een volwassen onderneming. Op het moment dat een dergelijke onderneming wil uitbreiden naar meerdere locaties, zal deze in een andere levensfase terechtkomen.



14 Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 24, pp. 6-20.

Definitie van knoppen in operating model

Met behulp van een uitgebreide analyse zijn acht componenten van het operating model van sociale ondernemingen geïdentificeerd die een significante invloed hebben op het succes ervan. Overige componenten zijn in het huidige onderzoek niet meegenomen. Onderstaand figuur toont de componenten binnen de scope van dit onderzoek aan.

01

De **onderscheidingsfactor** is specifiek het onderdeel van de business waarmee de sociale onderneming zichzelf onderscheidt van commerciële ondernemingen. Dit kan betekenen dat de sociale onderneming een innovatief product verkoopt, een innovatief proces tussen inkoop en verkoop heeft, de focus heeft gelegd op een innovatieve doelgroep en/of een innovatief verdienmodel heeft.

02

De **verkoopkanalen** van sociale ondernemingen zijn fysieke winkels, online of een ander verkoopkanaal zoals B2B en C2C.

03

De **organisatiestructuur** kan drie vormen aannemen, namelijk: gericht op producten/services of markt/land, de organisatie kan een matrixvorm hebben of er bestaat nog geen organisatiestructuur.

Specifiek kan de structuur ook nog worden gekenmerkt door centralisatie, door het feit dat belangrijke beslissingen in een-op-een conversaties worden genomen, of door de mate van standaardisatie van opdrachten, hiërarchie en rigide regels en procedures.

04

Het **beloningssysteem** van de mensen die werken voor de sociale onderneming kan op extrinsieke of intrinsieke wijze worden ingericht.

Een extrinsieke beloning kan in geld worden uitgedrukt of omgezet worden in geld, zoals salaris, bonussen, cadeaus, et cetera.

Een intrinsieke beloning kan niet in geld worden uitgedrukt en is niet zichtbaar voor anderen. Voorbeelden hiervan zijn het uitbreiden van de skills set, erkenning krijgen en het sociale doel halen.

05

De **mate van betrokkenheid van de stakeholders** wordt gekenmerkt door de bemoeienis in dagelijkse en in strategische besluiten.

06

De **organisatiecultuur** wordt gekenmerkt door de hoeveel machtsafstand die er is, in welke mate werknemers zich aan de regels houden, hoe assertief werknemers zijn en in welke mate werknemers persoonlijke doelen boven groepsdoelen stellen.

Sustainable Business Modelling

Sustainable Business Modeling (SBM) is een innovatieve aanpak die strategische besluitvormers in staat stelt om rekening te houden met People, Planet en Profit aspecten gedurende het besluitvormingsproces. In een besluitvormingstool worden financiële en niet-financiële aspecten gekwantificeerd en onderling vergelijkbaar gemaakt zodat objectieve en geïntegreerde besluitvorming mogelijk is. Deze nieuwe benadering is door PwC in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit ontwikkeld en wordt uitgebreid beschreven in het boek *Sustainable Business Modeling* van Annemieke Roobeek (hoogleraar Strategie en Transitie management) en Jacques de Swart (hoogleraar Toegepaste Wiskunde en Partner Data Analytics bij PwC).

SBM biedt organisaties duurzame, concrete en cijfermatige gegevens over de impact van investeringen op de middellange bedrijfsresultaten. In het SBM-proces staat *The Business Simulator* centraal, een simulatie tool met een geavanceerd wiskundig rekenmodel dat kan inschatten hoe een duurzame strategische keuze uitpakt.

Voor het ontwikkelen van *The Business Simulator* zijn een zestal stappen nodig.

- Stap 0: Bepaal de reikwijdte van de analyse: stel vast wie de besluitvormer is en de te nemen beslissing
- Stap 1: Vertaal ambities in KPI's (bijv. CO2 emissie); scores op KPI's geven de gevolgen van beslissingen weer en vormen de output van het model
- Stap 2: Definieer interne input (bijv. investeer in zonnepanelen); dit is de gebruikersinput van het model
- Stap 3: Definieer externe input (bijv. zonuren); deze input valt buiten de invloed van de besluitvormer
- Stap 4: Transformeer interne en- externe input tot KPI's; hier worden relaties tussen input en output vastgesteld
- Stap 5: Maak KPI's onderling vergelijkbaar; elke KPI wordt uitgerekend voor elke strategie en elk scenario.

Na deze stappen wordt *The Business Simulator* in gebruik genomen. Ook hier zijn vijf stappen te onderscheiden

- Stap 1: Formuleer strategieën op basis van de interne input
- Stap 2: Stel scenario's op; een optimistische, neutrale of pessimistische verwachting
- Stap 3: Bereken KPI-scores; *The Business Simulator* berekent de KPI scores op basis van interne en externe input
- Stap 4: Interpreteer KPI-scores; dit omvat een zogenaamde sanity check op het ontwikkelde model en vraagt eventueel om aanpassingen
- Stap 5: Selecteer de beste strategie; gewichten worden aan de KPI's toegekend op basis van de strategie en visie van de besluitvormer

Na de uitvoering van bovenstaande stappen kan een strategische beslissing genomen worden waarbij financiële en niet-financiële aspecten geëvalueerd zijn. In dit onderzoek is SBM gebruikt om het effect van onderdelen in operating modellen van sociale ondernemingen op het succes van een onderneming te bepalen, waarbij de levensfase van de onderneming een rol speelt. Alle resultaten in het artikel zijn gebaseerd op deze analyse.

Contact

Priscilla de Graef

Target Operating Models (Operations)

T: 088 792 5095

priscilla.de.graef@nl.pwc.com

Daan Stroosnier

Sustainable Business Modelling

T: 088 792 7198

daan.stroosnier@nl.pwc.com

Sandra Hazenberg

CR Office PwC NL

T: 088 792 7678

sandra.hazenberg@nl.pwc.com

