

Succesfactoren binnen sociale ondernemingen

CASESTUDIE IN DE NATUUR- EN VOEDSELSECTOR
SANDER MALKUS

DISCLAIMER

This report is written by a student of Wageningen University as part of the bachelor/master programme under the supervision of the chair Business Economics.

This is not an official publication of Wageningen University and Research, and the content herein does not represent any formal position or representation by Wageningen University and Research. This report cannot be used as a base for any claim, demand or cause of action and. Wageningen University and Research is not responsible for any loss incurred based upon this report.

It is not allowed to reproduce or distribute the information from this report without the prior consent of the Business Economics group of Wageningen University

MSc Thesis voor de Wageningen Universiteit en onderzoekscentrum

Naam:	Sander Malkus
Data:	Dec 2019
Registratienummer:	951114 541 130
Studie:	Management, Economics and Consumer Studies (MME)
Richting:	Business Studies
Thesis code:	BEC80436
Begeleiders:	Monique Mourits (BEC) Jan Hassink (AGRO)

English abstract

The amount of social enterprises in the Netherlands is rapidly rising, however, 55 percent of the social enterprises is not profitable. This research aims to get insights in the factors that contribute to the financial profitability of social enterprises in the Netherlands.

By a prospective literature review, 43 factors were found that contribute to the success of social enterprises. From these, eight were selected as main factors based on the fact that they were mentioned three times or more in different studies. These eight factors have been used in face to face interviews with 8 social entrepreneurs from the food and nature sector to assess how these factors may contribute to the success of their social enterprise. For this reason, interviewees from enterprises that were in development, mature state and even national scale were chosen.

The results of the interviews demonstrated four factors with a connection to the success of the social enterprise: Management background, Strong leadership, Commercial mindset and Clear/attractive concept. Social enterprises that scored high on these four factors were more financially successful than social enterprises that scored lower. These four factors can also be found in commercial enterprises; however, the partly social business model changes the interpretation and application of the found success factors.

From the remaining factors, one showed a negative correlation with the success of social enterprises: work culture. It was found that successful social enterprises scored lower on this factor than less successful ones. This could be explained by the fact that financially more successful enterprises have a more commercial mindset, which could lower the focus on the social goal.

The research ends with practical advice for social entrepreneurs and states that this is an explorative study with multiple suggestions for further research. Examples are; How social entrepreneurs perceive success and researching what the connection between the personality of the entrepreneur and the success of the enterprise is.

Concluding, this research finds that social enterprises that focus on management background, strong leadership, commercial mindset and clear and attractive concept can improve to become financially more successful.

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	8
Achtergrond.....	8
Probleem aanduiding	8
Onderzoeksdoel.....	9
2. Materiaal en methode.....	10
Deelvraag 1.....	10
Deelvraag 2.....	10
Deelvraag 3 en 4:.....	11
Beschrijving deelnemende ondernemingen	12
Interview.....	14
3. Resultaten.....	18
Sociaal ondernemerschap in de wetenschappelijke literatuur.....	18
Definitie sociale onderneming	19
Succesfactoren van sociale ondernemingen.....	21
Resultaten interviews sociaal ondernemers	26
4. Discussie	40
Discussie resultaten.....	40
5. Conclusie	44
Referenties	46
Wetenschappelijke artikelen.....	46
Appendix.....	50

1. Introductie

Achtergrond

In 2003 probeerde journalist Teun van de Keuken de maatschappij wakker te schudden voor de misstanden in de cacao-industrie door zichzelf, na het eten van enkele chocoladerepen, aan te geven als 'chocoladecrimineel'. Hiermee probeerde hij aandacht te krijgen voor de kinderarbeid, slavernij en uitbuiting op cacaoplantages (Werner-Lobo, Weiss, & Hofstede, 2004).

Niet veel later richtte hij samen met anderen het maatschappelijk verantwoord chocoladebedrijf Tony's Chocolonely op. Dit bedrijf had als voornaamste doel slaafvrije chocolade produceren. 15 jaar na oprichting heeft dit chocoladebedrijf, een recordomzet van 55 miljoen (Tony Chocolonely, z.d.).

Tony's Chocolonely, is een goed voorbeeld van een succesvolle sociale onderneming. Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die een verdienmodel hebben, maar waar de prioriteit ligt bij het hebben van een maatschappelijke impact (PWC, z.d.; "Sociaal ondernemen - ABN AMRO Group," z.d.). In Nederland zijn momenteel tussen de vijf en zes duizend sociale ondernemingen gevestigd, terwijl dit er in 2011 nog ongeveer 3000 waren (Keizer, Stickers, Heijmans, Carsouw, & Van Aanholt, 2016). De groei van meer dan 60 procent in minder dan 10 jaar heeft ervoor gezorgd dat het aantal sociale ondernemingen op dit moment een recordhoogte heeft bereikt. Een reden hiervoor zou de groeiende interesse vanuit de maatschappij zijn, naar bedrijven die naast economische ook sociale waarde leveren. Andere redenen zouden de herstructurering van de publieke sector na de crisis en de onvrede over de manier waarop de huidige sociale systemen geregeld zijn. De Europese Commissie ziet met name de economische crisis van 2009 en het daaropvolgende wantrouwen in het economische systeem als reden voor de plotselinge groei van sociale ondernemingen (European Commission, 2014).

Sociaal ondernemerschap is een tussenweg tussen non-profit en commerciële bedrijven. De combinatie tussen commercieel en sociaal levert nieuwe kansen op om maatschappelijke problemen op een andere manier op te lossen. Sociaal ondernemerschap wordt dan ook gezien als een innovatieve oplossing voor complexe sociale vraagstukken (Johnson, 2003). Relevante voorbeelden van deze complexe vraagstukken zijn onder andere de re-integratie op de arbeidsmarkt, maar ook het tegengaan van voedselverspilling.

Probleem aanduiding

Uit de literatuur blijkt dat er al meerdere binnen- en buitenlandse onderzoeken gedaan zijn naar wat de succes factoren binnen sociale ondernemingen zijn (Alvord, David Brown, & Letts, 2004; PWC, 2015; Satar & John, 2016; Verbeek, 2017; von der Weppen & Cochrane, 2012; Wronka, 2013b). Desalniettemin zitten sociale ondernemers nog steeds met vragen, met name over de businessmodellen van de ondernemingen. Het businessmodel laat zien hoe een organisatie waarde creëert, toevoegt of vasthoudt (Osterwalder, & Pigneur, 2010). Het verdienmodel van een sociale onderneming blijft daarbij een onderdeel, want ondanks dat het doel gericht is op maatschappelijke impact, kan dit alleen als de ondernemingen ook financieel gezond zijn. Uit de literatuur blijkt dan ook dat het financiële resultaat (o.a. winstgevendheid,

efficiency en continuïteit) een van de factoren is waaraan het succes van de sociale onderneming kan worden afgemeten (Bagnoli & Megali, 2011).

Voor veel sociale ondernemingen in Nederland blijkt een effectief en rendabel verdienmodel echter vaak een probleem te zijn. Een inventarisatie van Social Enterprise NL, een stichting voor sociale ondernemingen, in 2018 wijst uit dat 55 procent van de ondervraagde ondernemingen niet winstgevend is (Social Enterprise NL, 2018). Dit probleem kan deels verklaard worden door het dubbele businessmodel van de sociale ondernemingen, dat niet alleen maatschappelijk, maar ook financieel verantwoord moet zijn. Deze combinatie blijkt moeilijk te verwezenlijken en de sector heeft dan ook een grote behoefte aan meer kennis en steun bij de invulling van hun businessmodel (Social Enterprise NL, 2013).

De kennis waarom sommige ondernemers het wel lukt om voldoende rendement uit hun sociale onderneming te halen, terwijl anderen op dit gebied met de handen in het haar zitten, lijkt daarom op dit moment nog te ontbreken.

Dit blijkt ook uit een tweetal onderzoek aanvragen van sociale ondernemingen bij de WUR (WUR, z.d.-a, z.d.-b) gericht op deze problematiek. Deze aanvragen hebben geleid tot een wetenschapswinkel project waartoe dit onderzoek ook behoort.

Onderzoeksdoel

Het doel van deze thesis is het verkrijgen van inzichten in de factoren die bijdragen aan de economische rendabiliteit van sociale ondernemingen binnen de natuur en voedselsector. De volgende vier onderzoeksvragen zijn opgesteld voor het beantwoorden van deze hoofdvraag:

- 1. Wat zijn de hoofdkarakteristieken van een sociale onderneming en hoe verschilt een sociale onderneming van een commercieel bedrijf of een goed doel?*
- 2. Wat zijn volgens de literatuur de belangrijkste factoren die het succes van een sociale onderneming in het algemeen beïnvloeden?*
- 3. In hoeverre geven de succesfactoren uit de literatuur een indicatie voor het succes van sociale ondernemingen uit de praktijk?*
- 4. Hoe verschillen sociale ondernemingen in verschillende financiële situaties, op het gebied van bedrijfsvoering, succesfactoren en businessmodel van elkaar en wat kunnen ze nog van elkaar leren?*

2. Materiaal en methode

Dit onderzoek bestaat uit een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden, voornamelijk literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek, middels een-op-een interviews met vertegenwoordigers van sociale ondernemingen.

Deelvraag 1.

Wat zijn de hoofd karakteristieken van een sociale onderneming en hoe verschilt een sociale onderneming van een commercieel bedrijf of een goed doel?

De eerste deelvraag is beantwoord door middel van literatuuronderzoek. Er is via onlinedatabases als Google Scholar, Scopus, Web of Science en de WUR library gezocht naar relevante peer-reviewed artikelen met betrekking tot het sociaal ondernemerschap. Er is naar Nederlandse en Engelse literatuur gezocht met onder andere de volgende zoekwoorden: *Social enterprise, Social entrepreneurship, Social business en Social venture*. Verder zijn verdiepende zoektermen als; *Defining, Defenition, Differences en Businessmodel(s)* gebruikt. Ook zijn *'Literature reviews'* over sociaal ondernemerschap geraadpleegd om zo efficiënt mogelijk de meest recente en relevante literatuur te vinden.

Daarnaast zijn sector vertegenwoordigende organisaties als 'Social-Enterprise NL' ("Social Enterprise NL," z.d.) en 'B-Corporations' ("Certified B Corporation," z.d.) geraadpleegd voor extra informatie maar ook om inzicht te krijgen in de meest recente ontwikkelingen binnen de sector. Ook zijn de websites van toonaangevende sociale ondernemingen, zoals Tony's Chocolonely, Fairphone en Brouwerij de Prael, onderzocht om erachter te komen welke weg deze ondernemingen hebben doorlopen om te komen waar ze nu zijn.

In de gevonden literatuur is gezocht naar definities en specifiek karakteristieke van sociale ondernemingen om uiteindelijk deze voor het onderzoek nader uit te kristalliseren.

Deelvraag 2.

2. Wat zijn volgens de literatuur de belangrijkste factoren die het succes van een sociale onderneming in het algemeen beïnvloeden?

Om een duidelijk beeld te krijgen omtrent 'de succesfactoren binnen sociale ondernemingen' is tevens een literatuuronderzoek uitgevoerd. Via onlinedatabases als Google Scholar, Scopus en de WUR library is gezocht naar Nederlands- en Engelstalige wetenschappelijke literatuur over succesfactoren van sociaal ondernemerschap. Om relevante literatuur te vinden zijn zoektermen uit de volgende twee groepen gecombineerd 'Social enterprise, Social entrepreneurship, Social business en Social venture' en 'Succes, Succes factors, Critical Succes Factors (CSF) en Succes'. Daarnaast is de 'Snowball method' gebruikt om publicaties te vinden die niet via deze zoekcriteria verschenen maar wel relevant zijn voor het onderzoek. Om alleen de meest relevante en up-to-date literatuur te krijgen is gekozen om alleen publicaties uit de laatste 15 jaar te selecteren. Daarnaast zijn alleen publicaties geselecteerd die specifiek kenmerken van succes benoemen. De gedefinieerde selectiecriteria leveren zodoende studies op die niet ouder zijn dan 15 jaar en geschikt zijn op basis van relevantie, onderwerp en kwaliteit.

Om de onderzoeken op een gestructureerde manier te onderzoeken en te bepalen wat de belangrijkste factoren zijn de volgende bewerkingsstappen toegepast:

1. De onderzoeken zijn meermaals doorgelezen en alle unieke factoren in de onderzoeken zijn geselecteerd. Deze zijn onder elkaar neergezet in een tabel, zodat het overzichtelijk is welke factor in welk onderzoek genoemd is. Dit resulteerde in een lijst met unieke factoren.
2. Dubbele en overlappende factoren zijn samengevoegd. Waar mogelijk zijn factoren met vergelijkbare uitleg samengevoegd tot een en dezelfde factor.
3. Om alleen de meest relevante en belangrijke factoren mee te nemen in het onderzoek zijn factoren die drie of meer keer genoemd zijn dikgedrukt aangegeven, er is uitgegaan dat factoren die maar door een of twee onderzoeken genoemd zijn niet belangrijk genoeg zijn. Dit resulteerde tot een lijst met de belangrijkste succesfactoren. Deze lijst met factoren is gebruikt als input voor de interviews met de vertegenwoordigers van de sociale ondernemingen.

Deelvraag 3 en 4:

3. *In hoeverre geven de succesfactoren uit de literatuur een indicatie voor het succes van sociale ondernemingen uit de praktijk?*
4. *Hoe verschillen sociale ondernemingen, in verschillende financiële situaties, op het gebied van bedrijfsvoering, succesfactoren en businessmodel van elkaar en wat kunnen ze nog van elkaar leren?*

Voor de derde en vierde deelvraag is gekozen om bij acht sociale ondernemingen in Nederland gestructureerde interviews afgenomen. De geïnterviewde ondernemingen zijn lokale en nationale sociale ondernemingen die of bezig zijn met de ontwikkeling van het businessmodel of al reeds een succesvol businessmodel hebben (zie Tabel 1).

De ondernemingen zijn onderverdeeld in drie groepen; In ontwikkeling, Lokaal succesvol en Nationaal succesvol. Elk van deze groepen bestaat uit twee of drie sociale ondernemingen en er wordt onderscheid gemaakt door de mate waarin de onderneming een positief financieel resultaat realiseert en de plaats waar de onderneming opereert. Om de acht sociale ondernemingen met elkaar te kunnen vergelijken is gekozen om alleen ondernemingen die zich in de groen- en voedselsector bevinden mee te nemen in het onderzoek.

De eerste twee groepen zijn gevestigd in de regio Arnhem Wageningen en Nijmegen. De laatste groep ondernemingen opereert in heel Nederland. In de groep 'In ontwikkeling' vallen ook de twee eerdergenoemde ondernemingen, die een onderzoek aanvraag bij de WUR hebben ingediend. Daarnaast zijn er twee nationaal actieve sociale ondernemingen uit de natuur- en voedselsector in het onderzoek meegenomen, die samen de derde groep van ondernemingen vormen (Volwassen Nationaal). Deze ondernemingen geven inzichten in succesvolle businessmodellen en hoe deze zijn ontwikkeld.

Deze verdeling is gekozen om zo effectief mogelijk de verschillen, overeenkomsten en potentiële succesfactoren van sociale ondernemingen te kunnen analyseren. In het navolgende wordt de keuze voor de specifieke ondernemingen onderbouwd en worden de ondernemingen verder uitgelicht.

Beschrijving deelnemende ondernemingen

Bij het kiezen van sociale ondernemingen die zijn opgenomen in dit onderzoek is rekening gehouden met de definitie van sociaal ondernemerschap die in dit onderzoek wordt aangehouden. Alleen ondernemingen die binnen deze definitie vallen zijn meegenomen in dit onderzoek.

Voor 'lokale ondernemingen' is de regio Arnhem – Wageningen gekozen waarbij de ondernemingen lokaal aanwezig en actief moeten zijn, voor de groep nationaal waren ondernemingen in heel Nederland mogelijk. De volgende acht ondernemingen zijn gekozen:

Tabel 1: Deelnemende sociale ondernemingen

In ontwikkeling	Volwassen	Nationaal
1. BUUR	4. PUURland	7. Tony's Chocolonely
2. Buurtgroenbedrijf	5. Vitanos	8. Brouwerij Prael
3. MijnTuinJouwTuin	6. Geniet werkt	

1. BUUR; in ontwikkeling

Sinds: 2017

Werknemers: 34

Product of Dienst: Dienst

Samenvatting: BUUR is een sociaal café/restaurant in Nijmegen met als doel de leefbaarheid van de wijk te verhogen. Door horeca aan te bieden faciliteert het bedrijf een plek waar samen gekomen kan worden en waar sociale activiteiten ondernomen kunnen worden. Het richt zich vooral op de oudere bewoners van de wijk waar het café/restaurant zich bevindt.

2. Buurtgroen Bedrijf; in ontwikkeling

Sinds: 2018

Werknemers: 2

Product of Dienst: Dienst

Samenvatting: Het buurtgroen bedrijf is een kleinschalige onderneming uit Arnhem. Het sociale wijkbedrijf is voor en door de inwoners van de wijk Spijkerkwartier gestart. Het doel van het bedrijf is om de een prettige leefomgeving te creëren. Zo wordt het groen onderhoud in de wijk deels gedaan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die uit de wijk komen. Op dit moment wordt nog gezocht naar een effectief businessmodel. Hiernaast is het bedrijf een van de aanvragers van het wetenschapswinkel project waar ook dit onderzoek toe behoort.

3. MijnTuinJouwTuin; in ontwikkeling

Sinds: 2018

Werknemers: 2

Product of Dienst: Dienst

Samenvatting: Stichting Mijn tuin jouw tuin verbindt mensen met een tuin met tuiniers. Door middel van

coaching en sturing proberen zij een sociale impact te creëren voor beide partijen. Ze zijn begonnen door een vraag uit de praktijk en proberen nu met hun bedrijf sociale cohesie en verbinding in de wijk te creëren. De stichting is nog opzoek naar een werkbaar businessmodel. Ook dit bedrijf is een van de aanvragers van het wetenschapswinkel project.

4. PUURLand; volwassen lokaal

Sinds: 2013

Werknemers: 1

Product of Dienst: Product

Samenvatting: PUURLand is een initiatief in Arnhem dat lokale boeren verbindt met de gemeenschap. Door met de seizoensgebonden producten uit de regio recepten te maken, biedt PUURLand de optie om lokaal, biologisch te eten. Het bedrijf kan vergeleken worden met een lokale, biologische versie van HelloFresh. Door de voedselketen op deze manier te verkorten steunt PUURLand lokale boeren en vermindert het CO2 uitstoot door lokaal te opereren.

5. Vitanos Arnhem; volwassen lokaal

Sinds: 2018

Werknemers: 3

Product of Dienst: Dienst

Samenvatting: De organisatie Vitanos organiseert wijkdiners om de sociale cohesie in wijken te vergroten en een gezonde leefstijl te promoten. Door wijkbewoners samen te brengen om te koken en te eten wordt eenzaamheid tegen gegaan en kennis verspreidt. De organisatie is begonnen doordat vraag en aanbod in Arnhem niet op elkaar aansloot.

6. Geniet werkt; volwassen lokaal

Sinds: 2012

Werknemers: 22

Product of Dienst: Dienst

Samenvatting: Geniet werkt is onderdeel van de onderneming Entspiratie. Een sociale onderneming gevestigd in Arnhem die mensen helpt om aansluiting te vinden op de arbeidsmarkt. Dit doen ze door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan te bieden en werk fit te krijgen. Het bedrijf is vooral actief in de facilitaire dienstverlening en horeca. (Aangesloten bij Social Enterprise NL)

7. Tony's Chocolonely; volwassen nationaal

Sinds: 2005

Werknemers: 100

Product of Dienst: Product

Samenvatting: Tony's Chocolonely is een sociale onderneming die door middel van de verkoop van chocolade de arbeidsomstandigheden in de cacao sector wil verbeteren. Als een van de grootste sociale ondernemingen van Nederland wordt Tony's Chocolonely gezien als een zeer toonaangevend bedrijf. Het doel van het bedrijf is om de chocolade industrie te veranderen en slaafvrije en lekkere chocolade te maken.

8. Brouwerij de Prael; volwassen nationaal

Sinds: 2001

Werknemers: 130

Product of Dienst: Product

Samenvatting: Brouwerij de Prael brouwt bier om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt maar ook met een psychiatrische achtergrond te helpen. Met meerdere locaties in Nederland en prijswinnende bieren is deze brouwerij een serieuze speler in de speciaal bier en sociale sector. Het doel van het bedrijf is om mensen op hun eigen manier perspectief te bieden door het brouwen van lekker bier.

Interview

Elk van de bovenstaande acht sociale ondernemingen is geïnterviewd aan de hand van een gestructureerde vragenlijst verdeelt in vier onderdelen. Hieronder worden de vier delen van het interview nader toegelicht. De volledige enquête is toegevoegd in de Appendix.

Deel 1 - Achtergrond

Tijdens het eerste deel, achtergrond, zijn algemene vragen gesteld om een beter beeld van de onderneming te krijgen. Vragen die bij dit gedeelte gesteld zijn gingen over het doel van het bedrijf maar ook over het aantal werknemers en oprichtingsdatum.

Deel 2 - Businessmodel

Het doel van het tweede gedeelte van het interview is om de verschillende ondernemingen qua businessmodel objectief te kunnen vergelijken en mogelijke succesfactoren binnen het businessmodel te identificeren. Een businessmodel laat zien hoe een organisatie waarde creëert, toevoegt of vasthoudt. (Osterwalder, A., & Pigneur, 2010) Het geeft de verschillende delen van een organisatie op een systematische manier weer. In dit onderzoek is het Business Model Canvas (BMC) als uitgangspunt gebruikt, welke het businessmodel opdeelt in negen onderdelen (Osterwalder, A., & Pigneur, 2010), zoals weergegeven in Figuur 1.

Dit canvas vormt de basis om de verschillende ondernemingen te vergelijken, omdat de gekozen ondernemingen onderling verschillen in product, bedrijfsvoering en businessmodel. Omdat het businessmodel van een sociale onderneming naast een commerciële, ook een sociale zijde heeft is hier bij het maken van de vragenlijst rekening mee gehouden.

Dit is gedaan door vragen toe te voegen gebaseerd op een aangepast canvas die in elk van de negen onderdelen van het BMC rekening houdt met de economische, maar ook met de sociale zijde (Burkett, 2009). Zo wordt er bij Waardepropositie, gevraagd naar de economische waarde die de sociale onderneming toevoegt, maar is er daarnaast ook naar de sociale waarde gevraagd. Een ander voorbeeld is de Doelgroep, waar niet alleen gevraagd wordt wie de financiële doelgroep is, maar ook wie de sociale doelgroep is.

1. Doelgroep	4. Kanalen	7. Kernactiviteiten
2. Waardepropositie	5. Verdienmodel	8. Partners
3. Klant relatie	6. Hulpbronnen	9. Kosten

Figuur 1: De negen delen van het Businessmodel canvas (Osterwalder, A., & Pigneur, 2010)

Voor elk van de negen onderdelen van het businessmodel canvas zijn definities en vragen opgesteld. Deze zijn gebaseerd op de gebruikte literatuur (Burkett, 2009; Osterwalder, A., & Pigneur, 2010) maar wel aangepast om duidelijk en daarmee bruikbaar te zijn in dit onderzoek.

1. Doelgroep
Definitie: De mensen of organisaties die men wil bereiken, sociaal en financieel.
Vb. vraag: Wie is de doelgroep die je probeert te bereiken?
2. Waardepropositie
Definitie: De mensen of organisaties die men wil bereiken, sociaal en financieel.
Vb. vraag: Wat is de waarde propositie van uw bedrijf in 1 of 2 zinnen?
3. Klant relatie
Definitie: De mensen of organisaties die men wil bereiken, sociaal en financieel.
Vb. vraag: Hoe beschouwt u uw relatie met de klanten?
4. Kanalen
Definitie: Hoe een onderneming communiceert en z'n klanten bereikt.
Vb. vraag: Op welke manieren wordt de boodschap/het product van het bedrijf naar de buitenwereld gecommuniceerd?
5. Verdienmodel
Definitie: Alle manieren hoe de onderneming geld verdient.
Vb. vraag: Hoe ziet het commerciële verdienmodel van deze onderneming eruit?
6. Hulpbronnen
Definitie: De belangrijkste hulpbronnen die nodig zijn voor de onderneming.
Vb. vraag: Wat zijn de essentiële hulpbronnen van deze onderneming en waarom?
7. Kernactiviteiten
Definitie: De belangrijkste activiteiten om de onderneming draaiende te houden.

Vb. vraag: Wat zijn de voornaamste activiteiten die de onderneming doet om omzet te generen?

8. Partners

Definitie: Het netwerk van leveranciers en partners die de bedrijfsvoering mogelijk maakt.

Vb. vraag: Welke partnerschappen van de onderneming zijn cruciaal bij het behalen van commercieel succes?

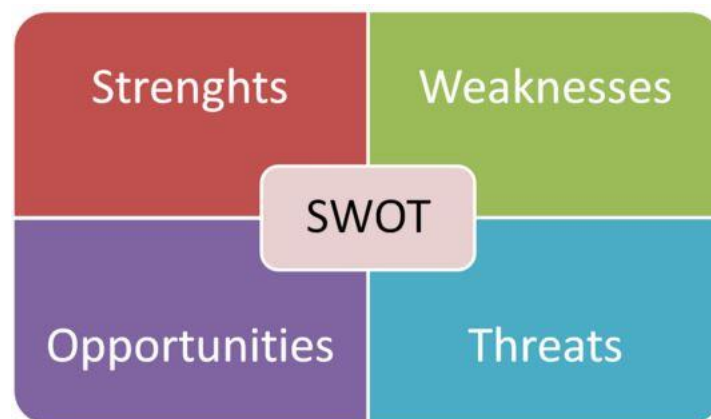
9. Kosten

Definitie: Alle kosten die te maken hebben met de organisatie.

Vb. vraag: Wat zijn de voornaamste kosten van deze onderneming?

Deel 3 – SWOT-analyse en organisatie

Het derde gedeelte van het interview focuste zich op de manier hoe, binnen de organisaties, werknemers met elkaar omgaan en hoe zaken als machtafstanden binnen de bedrijven geregeld zijn. Daarnaast is er door middel van een SWOT-analyse, zoals zichtbaar in Figuur 2, gekeken naar hoe de ondernemers hun eigen bedrijf zien, qua sterktes en zwaktes maar ook naar hoe de ondernemers de toekomst zien voor het bedrijf (Dyson, 2004). Dit door te vragen naar welke kansen en gevaren er voor de onderneming in de toekomst zijn. Daarnaast krijgen de ondernemers de mogelijkheid om hun eigen visie mee te geven aan de analyse. Deze kwalitatieve aanpak geeft de mogelijkheid om relevante inzichten te verkrijgen, direct van de betrokken partijen. De vragen uit dit gedeelte van het interview zijn dan ook bedoeld om de gedachtegangen van de ondernemer en de onderneming beter te begrijpen.



Figuur 2: SWOT-analyse (Bron: WoltersKluwer.be)

Deel 4 - Succesfactoren

Het vierde en laatste gedeelte van het interview is gebaseerd op het literatuuronderzoek dat voor de interviews is gedaan (deelvraag 2). Uit dit literatuuronderzoek zijn de meest relevante factoren voortgekomen die het succes van sociale ondernemingen beïnvloeden. Tijdens het interview is aan de ondernemers gevraagd of ze hun eigen bedrijf een score van 1 tot 10 (1 het slechtste is en 10 het beste) konden geven voor elk van deze factoren. Daarnaast konden de ondernemers aangeven of ze nog

factoren misten of juist niet erbij vonden passen. Hierdoor is het inzichtelijk geworden op welke factoren sociale ondernemingen zelf vinden dat ze goed scoren en welke juist minder. Daarnaast kunnen verschillen tussen de verschillen groepen op deze manier waargenomen worden. Om de derde deelvraag te beantwoorden, te weten *“In hoeverre geven de succesfactoren uit de literatuur een indicatie van het succes van sociale ondernemingen uit de praktijk?”* zijn de resultaten die verkregen zijn door het literatuuronderzoek vergeleken met de resultaten van de interviews. Hiertoe zijn de gemiddelde scores als ook de standaardafwijking en variatiecoëfficiënt van elke groep en onderneming uitgerekend.

Door de resultaten van de individuele ondernemingen en van de groepen ondernemingen met elkaar te vergelijken is gekeken of de gevonden factoren het succes of juist de afwezigheid van succes kunnen verklaren. Zo is gezocht naar mogelijke patronen in de scorereeksen die de ondernemingen zichzelf hebben gegeven, maar is er ook gekeken naar onderliggende verklaringen voor de cijfers die de ondernemer zichzelf hebben gegeven. Dit is gedaan door de antwoorden die de ondernemers gegeven hebben in de andere delen van het interview te vergelijken met de cijfers die ze zichzelf gaven. Uiteindelijk zal gekeken worden of de succesfactoren die gevonden zijn in de literatuur het succes van sociale ondernemingen kunnen voorspellen.

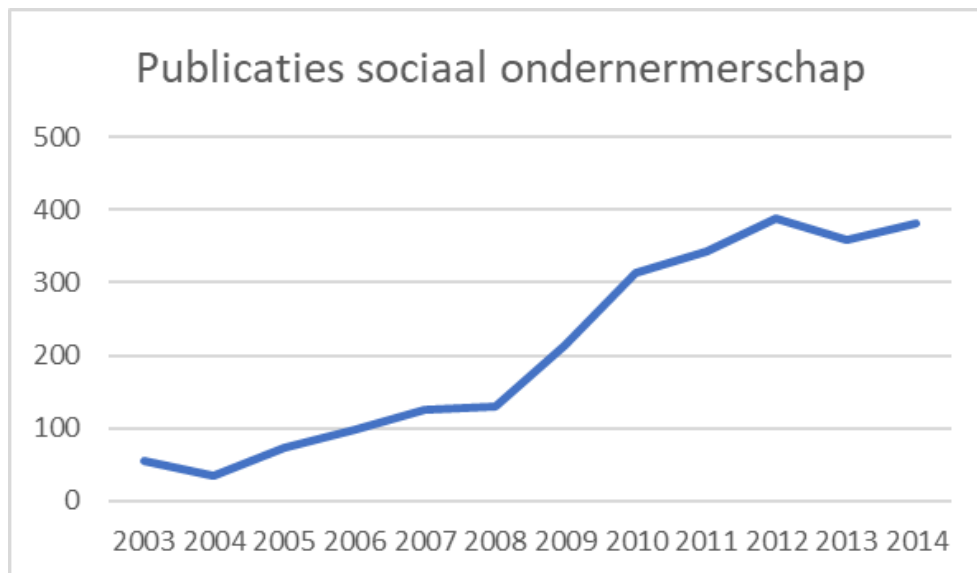
Voor het beantwoorden van de laatste deelvraag, te weten *“Hoe verschillen sociale ondernemingen, uit verschillende financiële situaties, op het gebied van bedrijfsvoering, succesfactoren en businessmodel van elkaar en wat kunnen ze nog van elkaar leren?”*, worden alle gegevens die verzameld zijn tijdens het interview met elkaar vergeleken. De resultaten van de derde deelvraag hebben inzicht gegeven in de mate waarin de gevonden succesfactoren het succes van de sociale ondernemers voorspellen.

Daarnaast zullen de antwoorden onderling vergeleken worden, om beter inzicht te krijgen in de bedrijven en de strategieën en een mogelijk advies te kunnen geven over wat wel en wat niet werkt voor sociale ondernemingen.

3. Resultaten

Sociaal ondernemerschap in de wetenschappelijke literatuur

Een van de eerste keren dat sociaal ondernemerschap genoemd is in de literatuur was in 1953, toen Bowen de relatie tussen bedrijfsethiek en sociale verantwoordelijkheid bediscussieerde (Bowen, 1953). Echter is er pas sinds 2003 een echt groeiende aandacht binnen de wetenschappelijke literatuur voor sociaal ondernemerschap (Rey-Martí, Ribeiro-Soriano, & Palacios-Marqués, 2016). Door het aantal wereldwijde publicaties over sociaal ondernemerschap per jaar weer te geven is een stijgende lijn in het aantal publicaties goed zichtbaar, (Figuur 3). Dit heeft ertoe heeft geleid dat sociaal ondernemerschap nu een invloedrijke stroming in de literatuur is geworden. De literatuur kent echter wel een verscheidenheid aan studie opzetten en definities wat het vergelijken van de resultaten soms lastig maakt (Saebi, Foss, & Linder, 2019). In dit hoofdstuk wordt deze literatuur geïnterpreteerd en omgezet naar bruikbare informatie om de basis te vormen voor het resterende onderzoek.



Figuur 3: Aantal wereldwijde wetenschappelijke publicaties over sociaal ondernemerschap per jaar tussen 2003 en 2014. (BRON: (Rey-Martí et al., 2016))

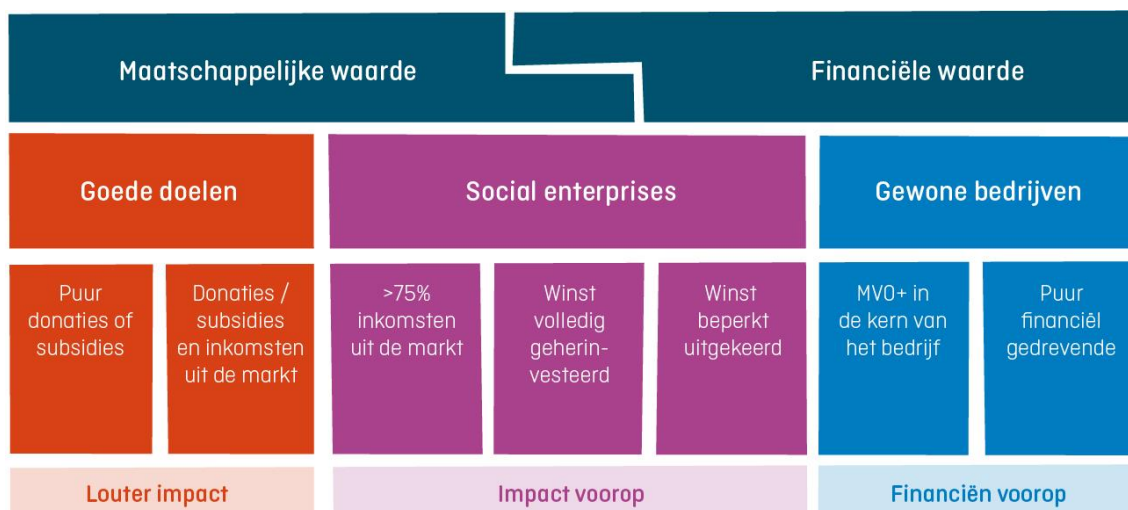
Definitie sociale onderneming

Er zijn meerdere wetenschappelijke publicaties te vinden die proberen het begrip sociaal ondernemen uit te leggen en een definitie erbij te vinden (Defourny, Borzaga, & Defourny, 2001; Kerlin, 2013; Martin & Osberg, 2007). Echter lijkt een breed gedragen definitie voor 'Sociaal ondernemerschap' niet te bestaan. Zo zijn in de wetenschap vele namen gebruikt om deze tak van ondernemen te beschrijven. Het kan daarom lastig zijn om sociale ondernemingen te onderscheiden van andere fenomenen als goede doelen, 'corporate social responsibility' (CSR), sociale innovatie en commercieel ondernemerschap. Echter wordt in dit onderzoek niet geprobeerd een nieuwe definitie voor sociaal ondernemerschap te bedenken of vorm te geven, maar wordt getracht bestaande definities te begrijpen en een passende definitie voor binnen dit onderzoek te vinden. Hiervoor is gekeken naar toonaangevende bedrijven en instanties op het gebied van sociaal ondernemerschap.

Een van deze toonaangevende organisaties in Nederland is Social Enterprise NL. Deze stichting voor sociale ondernemingen in Nederland positioneert sociale ondernemingen tussen de commerciële bedrijven en de goede doelen in. Sociale ondernemingen onderscheiden zich van eerdergenoemde door impact als voornaamste doel te hebben, maar dat wel te bekostigen door economische activiteiten, zoals zichtbaar in Figuur 4.

Een andere toonaangevende organisatie die zich ook bezighoudt met sociale ondernemingen is de Europese Commissie. Deze heeft in 2014 een paper uitgegeven die drie cruciale dimensies binnen het sociale ondernemerschap identificeert, gebaseerd op academische en beleidsliteratuur (European Commission, 2014);

- 1) De economische dimensie
Continue economische activiteiten welke de onderneming onderscheiden van traditionele commerciële ondernemingen en welke bedoeld zijn om een sociaal doel na te streven.
- 2) De sociale dimensie
Als voornaamste doel hebben een sociaal bijdrage te hebben door sociale impact te maken.
- 3) De bestuurlijke dimensie
Een systeem dat zorgt dat de sociale doelen voorop blijven staan waardoor ze nog duidelijker onderscheidbaar zijn van commerciële ondernemingen. Hierbij moet gedacht worden aan regels die een maximum hoeveelheid winst of percentage van omzet vaststellen of op een andere manier het voornaamste doel van sociale impact garanderen.



De stichting Social Enterprise NL geeft op hun website aan ook uit te gaan van deze definitie (“Social Enterprise NL,” z.d.). Echter, als dit vergeleken wordt met andere Nederlandse organisaties zoals ABN-AMRO en TNO valt op dat de bestuurlijke dimensie en specifiek de regels omtrent winst of omzet hier niet expliciet genoemd worden. Zo hebben ABN-AMRO en TNO beide in hun definitie voor sociaal ondernemerschap niets opgenomen over de bestuurlijke dimensie.

“Sociaal ondernemers streven een maatschappelijk doel na met een rendabel verdienmodel. Naast financiële winst, richten ze zich in de eerste plaats op maatschappelijk rendement. (“Sociaal ondernemen - ABN AMRO Group,” z.d.)”

“Een sociale onderneming heeft als doel het creëren van sociale waarde/impact en realiseert dat doel door middel van een economische activiteit: het leveren van producten en/of diensten. (TNO, 2014)”

Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft in haar werkdefinitie niets opgenomen over de bestuurlijke dimensie van sociaal ondernemerschap en ziet het ook niet als een noodzakelijk kenmerk. Zij volgen dan ook de volgende definitie.

“Sociale ondernemingen hebben in ieder geval gemeen dat het zelfstandige ondernemingen zijn die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen. (Sociaal-Economische Raad, 2015)”

Vanwege de lokale focus van het onderzoek en de bedrijven die meegenomen worden in het onderzoek zal niet de definitie van de Europese commissie aangehouden worden maar de hierboven genoemde definitie van TNO. Dit betekent dat er in het onderzoek ook geen rekening met de bestuurlijke dimensie van de sociale ondernemingen gehouden zal worden. Daarnaast bevinden alle geïnterviewde sociale ondernemingen zich binnen Nederland, wat een Nederlandse definitie een logischere keuze maakt.

Daarom is er voor dit onderzoek gekozen om de definitie van onderzoeksorganisatie TNO aan te houden. Deze definitie heeft voorop staan dat een sociale onderneming als voornaamste doel het creëren van sociale waarde moet hebben, maar geeft daarnaast ook aan dat dit moet gerealiseerd worden door middel van economische activiteiten. Het geeft niet specifiek aan hoe de winstverdeling hoeft te zijn of aan welke regels de sociale onderneming zich hoeft te houden behalve dat sociale impact het voornaamste doel moet zijn.

Daarnaast komt de definitie voor uit het in 2014 uitgebrachte rapport ‘Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen’ dat TNO heeft uitgebracht voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)(TNO, 2014). Dit heeft bijgedragen aan de beslissing voor deze definitie omdat het rapport qua onderwerp en inhoud dicht bij het onderzoek ligt.

Succesfactoren van sociale ondernemingen

Onderzoek naar de factoren die het succes van sociale ondernemingen beïnvloeden is al meermaals gedaan. Dit heeft uitgewezen dat er meerdere manieren zijn om te kijken naar sociale ondernemingen. Op individueel level kan gekeken worden naar de persoon die de onderneming heeft opgericht en naar de mensen die er werken. De motivatie om er te werken kan vergeleken worden maar ook welke achtergrond deze ondernemers hebben. Terwijl er op bedrijfsniveau gekeken kan worden naar het doel van de onderneming, het beleid wat gevoerd wordt maar ook het product of de dienst die aangeboden wordt.

Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op het bedrijfsniveau van de sociale ondernemingen. Onderzoek op het bedrijfsniveau naar sociale ondernemingen is vooral gedaan door middel van casestudies. Literatuurstudies op een landelijk niveau lijken daardoor te ontbreken (Saebi et al., 2019). De casestudies zijn gericht op verschillende onderdelen, wat een variëteit aan inzichten oplevert. Een andere reden voor verschil in uitkomsten is het verschil in gebruik van definities. Door het gebruik van andere definities van *succes*, *succes factoren* en *sociale onderneming* verschillen de resultaten van de onderzoeken.

In dit onderzoek wordt succes gedefinieerd als ***‘Het waarborgen van de continuïteit binnen een sociale onderneming’***. Succes factoren zijn dan dus de factoren die van belang zijn bij het waarborgen van de continuïteit. Deze definitie is deels gebaseerd op de onderzoeken van PWC (PWC, 2015) en TNO (TNO, 2014) naar sociaal ondernemerschap. Zij volgden de volgende definities:

“Het behalen van zowel financieel als sociaal succes en het bewijzen van hun bestaansrecht (PWC, 2015).”

“Succes is te meten aan de hand van het bereiken van de sociale doelen en de mate van winstgevendheid (TNO, 2014).”

Succesfactoren uit de literatuur

Door middel van wetenschappelijke literatuur is een poging gedaan om een set van succes factoren voor sociale ondernemingen te bepalen. Op basis van een literatuurstudie met de aangegeven zoektermen en criteria bestond de initiële database met beschikbare literatuur uit N= 5000 papers. Van deze database bleek echter een significant gedeelte niet relevant voor dit onderzoek, bijvoorbeeld omdat het over een andere betekenis van sociaal ging. Om alleen relevante artikelen te vinden zijn de criteria beschreven in de materiaal en methode onder Deelvraag 2 gebruikt. Dit heeft uiteindelijk de set van beschikbare literatuur teruggebracht naar N=8 papers.

Hieronder staan de acht onderzoeken die geselecteerd zijn om te bepalen welke succesfactoren het belangrijkst zijn voor sociale ondernemingen. Aan het eind van het hoofdstuk zijn alle onderzoeken samengevat in een tabel met succesfactoren om een duidelijk overzicht van de meest belangrijke factoren te geven.

Een rapport van PWC, dat onderzoek van Bagnoli & Megali (Bagnoli & Megali, 2011) gebruikt, geeft aan dat drie verschillende aspecten gebruikt kunnen worden om het succes van een sociale onderneming te meten, dit zijn 1. Sociale aspecten, 2. Economisch-financiële aspecten en 3. Institutionele legitimiteit. Op het sociale gebied is bereik en impact leidend, dit kan beïnvloed worden door duurzamer in te kopen. Op financieel vlak zijn winstgevendheid en efficiency belangrijke meetpunten. Wanneer een onderneming hoog scoort op deze punten, heeft de onderneming een beter financieel succes. De mate van institutionele legitimiteit wordt voornamelijk beïnvloed door de erkenning die een onderneming krijgt. Meer erkenning betekent dat de onderneming meer legitimiteit kan genieten en dus succesvoller is. Een certificaat zoals B-Corps of Fairtrade kan extra succes opleveren maar is niet bepalend. (PWC, 2015)

Verder worden in het rapport meerdere kansen beschreven voor startende en groeiende sociale ondernemingen om succesvoller te worden, hierbij wordt vooral gekeken naar een sterke focus op de doelgroep en een organisatie met meer centralisatie. Kansen voor alle sociale ondernemers liggen vooral bij het creëren van een 'ideale' bedrijfscultuur, voorbeelden hiervan zijn;

- Regels worden nageleefd
- Hoge mate van assertiviteit bij de werknemers
- Groepsdoel voor individuele doelen
- Lage mate van machtsafstand

Andere onderzoekers, zoals (Alvord et al., 2004) kijken naar sociale ondernemingen die al succesvol zijn en hebben die vergeleken om zo mogelijke succes factoren te bepalen. In hun onderzoek hebben zij meerdere succesfactoren kunnen identificeren waaronder drie vormen van sociale innovatie. Volgens (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007) is sociale innovatie:

'Innovatieve activiteiten en services die een sociaal doel willen bereiken en die zijn ontwikkeld voor organisaties die een sociaal doel nastreven.'

In het onderzoek worden drie manieren beschreven hoe, met sociale innovatie, sociale ondernemingen succesvol maatschappelijke problemen oplossen. De drie vormen van sociale innovatie die volgens (Alvord et al., 2004) succesvol zijn, zijn; 1. Het opbouwen van lokale capaciteit, 2. Het verspreiden van een innovatief product of dienst en 3. Het opbouwen van een lokale beweging. Hiernaast wordt aangegeven dat deze vormen van innovatie succesvol zijn gebleken maar dat andere vormen niet worden uitgesloten.

Verder identificeert (Alvord et al., 2004) twee eigenschappen van sociale ondernemers die bijdragen aan het succes van de onderneming. Dit zijn; 1. De capaciteit om effectief samen te werken met verschillende actoren en organisaties, een achtergrond of kennis hiervan is een pre. 2. Het aantrekken en behouden van verschillende actoren zoals werknemers of vrijwilligers.

Onderzoek door Satar & John (2016) naar kritieke succes factoren bij Indische sociale ondernemingen maakt onderscheid tussen individuele en organisatorische factoren. Op individueel level vindt de studie vergelijkbare resultaten als eerder besproken. Business planning skills, een ondernemende manier van denken, sterk leiderschap en netwerkqualiteiten worden geassocieerd met een succesvol sociaal ondernemerschap.

Op organisatorisch level worden andere factoren onderscheiden die van invloed zijn op het succes. Dit zijn, innovatieve financiering, Triple Bottom Line planning, marketing, maatschappelijke betrokkenheid, personeel, bedrijfscultuur, impact meting (voor transparantie en effectiviteit) en constante innovatie.

Von der Weppen & Cochrane (2012) vonden in hun onderzoek dat succes van sociale ondernemingen niet toegewijd kan worden aan een enkele factor, maar aan een combinatie van factoren. Essentiële factoren zijn het kennen en bewustzijn zijn van de markt, goed leiderschap om een coherente bedrijfscultuur te creëren en een balans tussen de financiële en sociale doelen van de onderneming.

Bloom & Smith (2010) onderzocht welke aspecten nodig zijn voor sociale ondernemingen om effectief en efficiënt succesvol te worden. Hierbij toonde hij aan dat zeven variabelen hiervoor belangrijk zijn, samen SCALERS genoemd. Deze zeven variabelen zijn 1) Personeel, 2) Communicatie, 3) Partnerschappen, 4) Lobbyen, 5) Businessmodel, 6) Repliceren, 7) Marktwerving.

Labyrinth Onderzoek (2013) onderzocht welke kenmerken de kans op succes van sociale ondernemers vergroten. In hun onderzoek vonden zij dat entrepreneurs die een succesvolle carrière in het bedrijfsleven hadden gehad een grotere kans op succes hadden, maar ook degene die zakelijk denken voorop hadden staan. Verder vonden zij dat ondernemers die sociaal en economisch goed konden combineren succesvoller waren en ondernemers die kennis hadden van instanties, subsidies en regelingen een grotere kans op succes hadden.

Verder vonden zij dat ondernemingen met een duidelijk product of dienst een grotere kans op steun, financiering en hulp hebben dan ondernemingen die dat niet hebben. Ook bevestigen zij dat samenwerken essentieel is voor het succes van de ondernemer.

Alegre & Berbegal-Mirabent (2016) onderzochten welke factoren binnen sociale innovatieve ondernemingen voor succes binnen deze ondernemingen zorgden. Zij vonden drie factoren die een grote bijdrage hadden aan het succes van de sociale onderneming, namelijk; waarde propositie, marktonderzoek en betrokkenheid van de belanghebbenden. Daarnaast concludeerde het onderzoek dat sociale druk en vertrouwen in het personeel belangrijke factoren zijn.

Het onderzoek van Wronka (2013b) onderzoek kan vergeleken worden met dit onderzoek. Het onderzoek zoekt naar de Critical Succes Factors (CSF) binnen sociale ondernemingen in Polen. Door literatuuronderzoek is een lijst van factoren samengesteld die getest is door hem te laten beoordelen door 300 respondenten. Het onderzoek concludeert dat er een aantal belangrijke factoren zijn voor het succes. Dit zijn respectievelijk; sterk leiderschap, gemotiveerd personeel, stimulerend beleid, duidelijk en aantrekkelijk concept en management expertise.

Tabel Succes Factoren Sociale Ondernemingen

De gevonden literatuur laat een verscheidenheid aan factoren zien die het succes van sociale ondernemingen beïnvloeden. Om deze factoren om te zetten naar bruikbare data is gekozen om een tabel met succesfactoren op te stellen.

Stap 1.

Alle factoren uit de acht bovengenoemde onderzoeken zijn schematisch onder elkaar weergegeven in Tabel 2. Dit overzicht resulteert in 43 factoren. In de rijen staan de factoren, in de kolommen staan de geselecteerde studies.

Tabel 2: Overzicht succes factoren per onderzoeker – stap 1

	(Bagnoli & Megal, 2011)	(Alvord et al., 2004)	(Satar & John, 2016)	(von der Weppen & Cochrane, 2012)	(Bloom & Smith, 2010)	(Labyrinth Onderzoek, 2013)	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)	(Wronka, 2013)	Som
Impact	1								1
Winstgevendheid	1								1
Efficiency	1								1
Erkenning	1								1
Werkcultuur	1								1
Lokale capaciteit/beweging		1							1
Innovatief		1	1						2
Samen werken		1				1			2
Achtergrondkennis		1							1
Aantrekken/behouden werknemers		1							1
Business planning skills			1						1
Ondernemende manier van denken			1						1
Sterk leiderschap			1	1				1	3
Netwerkkwaliteiten			1						1
Innovatieve financiering			1						1
Triple bottom line planning			1						1
Marketing			1						1
Maatschappelijk betrokken			1						1
Personeel			1		1				2
Bedrijscultuur			1	1					2
Impact meting			1						1
Kennis van de markt				1					1
Balans financieel/sociaal				1					1
Communicatie					1				1
Partnerschappen					1				1
Lobbyen					1				1
Businessmodel					1				1
Repliceren					1				1
Marktwerving					1				1
Bedrijfskundige achtergrond						1			1
Zakelijk denken						1			1
Balans financieel/sociaal						1			1
Kennis van instituties						1			1
Duidelijk product						1			1
Waarde propositie							1		1
Marktonderzoek							1		1
Betrokkenheid belanghebbende							1		1
Sociale druk							1		1
Vertrouwen in personeel							1		1
Gemotiveerd personeel								1	1
Stimulerend beleid								1	1
Duidelijk product								1	1
Management achtergrond								1	1

Stap 2.

Factoren met dezelfde of overlappende betekenis zijn samengevoegd. Dit resulteerde in een tabel van 21 unieke factoren (Tabel 3). Alle factoren die drie of meer keer genoemd zijn door verschillende onderzoekers zijn dikgedrukt aangegeven.

Tabel 3: Overzicht succes factoren per onderzoeker met overeenkomstige factoren samengevoegd - stap 2

	(Bagnoli & Megali, 2011)	(Alvord et al., 2004)	(Satar & John, 2016)	(von der Weppen & Cochrane, 2012)	(Bloom & Smith, 2010)	(Labyrinth Onderzoek, 2013)	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)	(Wronka, 2013)	Som
Impact	1		1						2
Efficiency	1								1
Erkenning	1								1
Werkcultuur	1		1	1					3
Lokale capaciteit/beweging		1							1
Innovatief		1	1						2
Samenwerken		1	1		1	1			4
Commerciële mindset	1		1			1			3
Sterk leiderschap			1	1				1	3
Innovatieve financiering			1						1
Triple bottom line planning			1						1
Marketing			1		1				2
Maatschappelijk betrokken			1						1
Gemotiveerd personeel		1	1		1		1	1	5
Kennis van de markt				1		1	1		3
Balans financieel/sociaal				1		1			2
Repliceren					1				1
Duidelijk/aantrekkelijk product					1	1	1	1	4
Sociale druk							1		1
Stimulerend beleid								1	1
Management achtergrond		1	1			1		1	4

Stap 3.

Als laatste zijn alle factoren die maar een of twee keer genoemd zijn door verschillende onderzoekers uit de lijst verwijderd. Dit resulteerde in een lijst met acht succesfactoren die van belang zijn bij het succes van sociale ondernemingen. De acht factoren, door wie ze genoemd zijn en hoe vaak zijn zichtbaar in onderstaande tabel (Tabel 4).

Tabel 4: Definitieve succesfactoren – stap3

	(Bagnoli & Megali, 2011)	(Alvord et al., 2004)	(Satar & John, 2016)	(von der Weppen & Cochrane, 2012)	(Bloom & Smith, 2010)	(Labyrinth Onderzoek, 2013)	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)	(Wronka, 2013)	Som
Werkcultuur	1		1	1					3
Gemotiveerd personeel		1	1		1		1	1	5
Samenwerken		1	1		1	1			4
Management achtergrond		1	1			1		1	4
Sterk leiderschap			1	1				1	3
Commerciële mindset	1		1			1			3
Kennis van de markt				1		1	1		3
Duidelijk/aantrekkelijk product					1	1	1	1	4

In de kolommen staan de factoren die minimaal drie keer genoemd zijn in de onderzoeken, in de rijen staan de onderzoekers. In de rechterzijde van de tabel is de som van het aantal keren dat de factor genoemd is als succes factor door de onderzoeken geplaatst. Dit staat los van de impact die de desbetreffende factor zal hebben op het succes van de sociale ondernemingen en is puur een illustratie van het aantal keren dat het genoemd is. De kleuropvulling staat er ook los van en is om een overzicht te geven van hoe relatief vaak de desbetreffende factor is genoemd.

Resultaten interviews sociaal ondernemers

Voor het onderzoek zijn acht sociale ondernemingen geïnterviewd, deze zijn verdeeld in drie groepen op basis van inkomen en plaats van bedrijfsvoering; In ontwikkeling, Volwassen en Nationaal. In onderstaande tabellen (Tabel 5 – Tabel 9) zijn de antwoorden te vinden die de ondernemingen hebben gegeven op basis van hun huidige prestaties. In de kolommen staan de sociale ondernemingen, in de rijen staan de vragen en de in de literatuur gevonden succesfactoren.

Tabel 5: Achtergrond onderneming

#		In ontwikkeling			Volwassen			Nationaal	
		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Preal	Tony's Chocolonely
1	Oprichtingsdatum	2017	2018	2018	2013	2018	2012	2001	2005
2	Aantal werknemers	34	2	0	1	3	22	130	100
3	Reden start bedrijf	Om de wijk weer leefbaar te maken	Voor een prettige leefomgeving	Vraag uit praktijk, eenzaamheid onder ouderen	Lange voedselketen en gebrek aan lokaal aanbod	Vraag en aanbod sloot niet aan op elkaar	Vraag vanuit de zorginstellingen	Manier zoeken om mensen te laten herintegreren	Slavernij in de choco industrie
4	Doel bedrijf	Verbeteren leefbaarheid wijk	Prettige leefomgeving creëren	Sociale cohesie en verbinding in de wijk creëren	Verkorten van de voedselketen	Het promoten van een gezonde leefstijl	Mensen werk fit krijgen	Mensen een perspectief bieden op hun eigen manier	Slaafvrije en lekkere chocolade maken en daarmee industrie
5	Achtergrond ondernemer	Horeca/psychologie	Zakelijk/divers	Jobcoach/divers	Commercieel en marketing	Sociale domein/zakelijk	Chef kok	Zorg/Psychiaters	-
6	Winstgevend	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Resultaten Achtergrond

In het eerste gedeelte van het interview is door middel van zes vragen gekeken naar de achtergrond van de onderneming en de ondernemer. Zo is gevraagd naar de oprichtingsdatum, maar ook het aantal werknemers en het doel van het bedrijf. Te zien is dat de oprichtingsdatums verschillen van 2001, Brouwerij de Preal tot meerdere uit 2018. Het aantal betaalde werknemers verschilt van 0 bij MijnTuinJouwTuin tot 130 bij de Preal. Opvallend zijn de 34 werknemers van BUUR, een bedrijf in ontwikkeling, echter valt dit te verklaren omdat dit een horecabedrijf is en dit veel parttime werknemers omvat.

Bij de vraag wat de reden is dat het bedrijf is gestart en wat het doel van het bedrijf is zijn verschillende antwoorden gegeven. Hier lijkt geen eenduidigheid te zijn en ook tussen de drie verschillende groepen is geen direct verschil zichtbaar. De achtergrond van de ondernemer wisselt ook sterk, van Jobcoach en chefkok tot marketeer en psycholoog. Het aantal ondernemers met een zakelijke achtergrond is beperkt tot twee, uit verschillende groepen. De laatste vraag laat zien dat de bedrijven uit de categorie 'In Ontwikkeling' niet winstgevend zijn en de bedrijven uit de categorieën 'Volwassen' en 'Nationaal' wel winstgevend zijn.

Resultaten Businessmodel

In het tweede gedeelte van het interview is de bedrijven gevraagd naar het businessmodel en wat ze belangrijk en moeilijk hieraan vonden. De eerste negen vragen gaan over de negen delen van het businessmodel. Te zien is dat de bedrijven onderling erg verschillen en dat de antwoorden erg bedrijfsspecifiek zijn. Alleen bij kosten, kanalen en partners zijn vergelijkbare antwoorden zichtbaar.

Zo geven zes van de acht bedrijven aan dat personeelskosten de voornaamste kosten zijn. Geven vijf van de acht aan dat mond-op-mond en sociale media belangrijke communicatiekanalen zijn en is de gemeente voor zes van de acht een belangrijke partner. Patronen tussen de drie groepen zijn niet direct zichtbaar.

Dit was echter tot een zekere hoogte wel mogelijk bij de laatste drie vragen. Te zien is dat de ondernemers uit de succesvollere groepen 'Volwassen' en 'Nationaal' de waarde propositie het belangrijkste vinden, vier van de vijf noemen dit, terwijl maar een van de drie dit vindt uit de groep 'In ontwikkeling'. Zij vonden Kernactiviteiten en Partners het belangrijkste. Twee van de drie bedrijven uit deze groep gaven wel aan het verdienmodel het moeilijkste te vinden, zij wilden hier dan ook graag meer over leren.

Tabel 6: Responses onderdelen Businessmodel

		In ontwikkeling			Volwassen			Nationaal	
#		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Preal	Tony's Chocolonely
1	Kernactiviteiten	Horeca en sociale inzet	Activiteiten organiseren	Verbindingen leggen tussen bewoners	Inkoop, verkoop en logistiek	Wijk ontmoetingen, onderwijs en workshops	Horeca, catering en facilitair	Bier produceren, mensen begeleiden	Chocolade maken en verkopen
2	Doelgroep	Wijkbewoners	Wijkbewoners	Inwoners/oudere van Ede	Particulieren regio Arnhem	Burgers van Arnhem	Zakelijke markt, ZZP'ers	Op sociaal vlak; mensen uit de psychiatrie	Iedereen
3	Waardepropositie	Horeca in de wijk	Prettige wijk door gedeelt belang	Mensen het gevoel geven dat ze iets bijdragen	Biologisch, regionaal en seizoensgebonden voedsel	Samen eten en daardoor mensen ontmoeten	Prettige plek met een goed verhaal	Gewoon goed en lekker bier	Lekkere chocolade met goed verhaal
4	Klantrelatie	Redelijk persoonlijk	Partnerschappen/lange termijn	Luchtig/zakelijk Giften en sociale projecten voor gemeente	Veel zelf direct contact	Persoonlijk beginnen, zakelijk eindigen	Zakelijk	Familiebedrijf, proberen zich zelf te blijven	Lange termijn relaties
5	Verdienmodel	Horeca inkomsten en sociale projecten	Projecten voor de gemeente	Projecten voor gemeente	Verkoop voedselpakket	Opdrachten voor wijk, gemeente Arnhem en provincie	80/20 (Horeca/zorg)	Bier verkoop, subsidies WMO/zorgverzekeraars	Chocolade verkoop
6	Kosten	Personeelskosten	Personeelskosten & organisatie	Personeelskosten	Inkoop van groeten	Personeel (ZZP)	Managementkosten en inkoop	Personeel	COGS, Personeel
7	Kanalen	Mond-op-mond en social media	Mond-op-mond en social media	Mond-op-mond en social media	Mond-op-mond en free publicity via krant/blog	Website, social media en afhankelijk van doelgroep flyers	Website en social media	Website, mond-op-mond en connecties	No paid media, alleen social media en website
8	Partners	Gemeente, zorgverzekeraars, fondsen en leveranciers	Gemeente, kennisinstituten, hoveniersbedrijf	Gemeente en bedrijven in omgeving	Lokale boeren, toeleveranciers.	Gemeente, provincie, wijkteams en andere stichting/verenigingen	Gemeente en wijkteams	Gemeente Amsterdam, Albert Hijen maar ook de connecties	Coöperaties in Afrika, Retailers
9	Hulpbronnen	-	Gebouw, locatie en kennis.	-	Locatie en elektrische fiets	Fonden die ons helpen in speciale gevallen	Pand	Het pand en de fonden bij oprichting	(werkcultuur)
10	Belangrijkste onderdeel	Partners	Kernactiviteiten	Klantrelatie en Waardepropositie	Klantrelatie en Partners	Waarde propositie	Waardepropositie (medewerkers)	Waarde propositie (het verhaal)	Value proposition
11	Moeilijkste	Kanalen (zichtbaarheid), verdienmodel	(organisatorsich)	Verdienmodel	(klantbinding)	(organisatie)	(Regels in de zorg)	Verdienmodel (onafhankelijk worden)	Key Resources (traceerbaarheid)
12	Meer over leren	Verdienmodel (prijsstelling bepalen)	(organisatorsich)	Verdienmodel	(klantbinding) (logistiek)	Kosten (kostprijsberekeningen)	-	-	-

Tabel 7: Responses m.b.t. Organisatie en SWOT-analyse

		In ontwikkeling			Volwassen			Nationaal	
#		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Preal	Tony's Choclonely
1	Omgang werknemers	Sociaal, familiebedrijfsfeer	Duidelijke rolverdeling, vriendelijke omgang	Positief	Als thuis, goede sfeer	Informeel met duidelijke rollen	Sfeer is goed	Als familie, samen	Als familie, fijn om met elkaar om te gaan
2	Machtsafstanden	Kleine machtsafstanden	Kleine machtsafstanden	Kleine machtsafstanden	Kleine machtsafstand	Kleine machtsafstanden	Iedereen kan z'n zegje doen	Kleine machtsafstanden	Kleine machtsafstanden
3	Initiatief vanuit personeel	Niet veel, maar soms wel	Komt wel, maar kleine dingen	Vooral meeparticiperen en niet meedenken	Vooral meeparticiperen en niet meedenken	Betaald personeel veel, vrijwilligers minder	Op hun eigen manier wel wat initiatief	Veel initiatief, wordt ook veel mee gedaan	Ondernemerschap en initiatief erg belangrijk en gewaardeerd
4	Sterktes	Het sociale karakter wat het een fijne plek maakt	Betrokkenheid, partnerschappen en duidelijke visie	De ondersteuning door coaches	Het verhaal achter het bedrijf, lokaal en biologisch	Kwaliteit van uitvoering en relaties/netwerk	Lage prijzen en doel van het bedrijf	Kwaliteit van het bier, sociale doelstelling en het pand	Fijne werksfeer, het product zelf en ons verhaal
5	Zwaktes	Te weinig omzet, te hoge kosten.	Kosten, communicatie, duidelijke focus, geen impactmeting en niet	Zichtbaarheid	Marketing en logistiek	Ontbreken van kennis op sommige vlakken	Weinig parkeerplaats	Kosten te hoog en communicatie kan beter	Traceerbaarheid van de chocolade nog niet optimaal, bewustzijn
6	Kansen	Meer publiek, meer activiteiten, beter netwerk	Meer bewustzijn	Meer met bedrijven samenwerken voor continuïteit	Samenwerking met bedrijven	Grote vraag vanuit de praktijk naar gezonde leefstijl	Meer bekendheid en daardoor meer klandisi	Proeflokaal kan groeien, andere producten ook mogelijk	Bij meer bewustzijn grotere kansen voor ons
7	Gevaren	Niet winstgevend, oninteressant voor de ondernemers	Overbelasting ondernemersteam, gebrek aan continuïteit	Geen continuïteit en ondernemers energie verlies	Hoge omloopsnelheid	Ondergaan aan eigen succes, ondernemers niet overwerken	Verandering van de zorg regels/wetgeving	Achterlopen door personeel/organisatie verandering	Buitenlandse politiek
8	Tevredenheid BM	Prima	Ja	Ja/Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
9	Opmerkingen	-	-	-	-	Tevreden met hoever gekomen, kijk wel kritisch naar de zaak	-	-	-
10	Succesvol	Moet beter	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Deels
11	Definitie succes	Eerst financieel gezond, daarnaast meetbare sociale impact	Ons doel bereiken	Het behalen van sociale doelstellingen	Financieel stabiel en goed voor mens en milieu	Je doelen behalen en dat het financieel klopt	Als medewerkers herintegreren in de samenleving	Een sociale impact hebben	Grote impact maken
12	Andere factoren	bedrijfskundig, sociale mindset ook belangrijk	Sociale waarden creëren.	management achtergrond niet nodig	Netwerken	-	Werk cultuur anders noemen		Duidelijke visie, missie

Resultaten Organisatie en SWOT-analyse

Het derde en vierde deel van het interview gaan over de organisatie en de SWOT-analyse. Daarnaast zijn er nog vragen over succesfactoren gesteld. De eerste drie vragen hebben betrekking tot de organisatie. Alle ondernemers geven aan dat de sfeer en de omgang in het bedrijf goed, informeel en familiair is. Bij de tweede vraag is ook zichtbaar dat de ondernemers bijna allemaal werken met kleine machtsafstanden. Alleen bij de vraag of er vanuit het personeel veel initiatief komt lijkt een duidelijk patroon zichtbaar, de volwassen en nationale bedrijven lijken daaraan te geven meer nuttig initiatief te ontvangen van de werknemers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze bedrijven werken met betaald personeel.

De vierde tot de zevende vraag gaan over de SWOT-analyse. De sterktes van de verschillende bedrijven verschillen erg en zijn zeer bedrijf specifiek, hierdoor is geen patroon te herkennen in de resultaten. Ditzelfde geldt voor de zwaktes, een voorbeeld van zo'n bedrijf specifiek antwoord is 'Weinig parkeerplaats'. Dit geldt niet voor kansen, hier geven meerdere ondernemingen aan kansen te zien in een hoger bewustzijn van het publiek en bij samenwerking met andere bedrijven. Qua gevaren is te zien dat bedrijven in de groep 'In ontwikkeling' een gevaar zien in de overbelasting van het ondernemersteam. Dit wordt bij de andere twee succesvollere groepen maar eenmaal genoemd.

De laatste drie vragen gaan over succes en succesfactoren. Hierbij is te zien dat bijna alle ondernemingen zichzelf succesvol vinden, zes van de acht, maar dat de definitie van succes voor de ondernemers wel verschilt. Zo lijken de antwoorden van de eerste groep zich te focussen op het doel bereiken, de tweede groep op financieel rondkomen en de derde groep op zo veel mogelijk impact maken. Op de laatste vraag, welke andere factoren dan de acht gegeven succesfactoren, belangrijk zijn voor succes van een sociale onderneming zijn geen eenduidige antwoorden gegeven. Alleen 'Sociale impact' werd twee keer genoemd, maar vanwege het financiële perspectief op succes in deze studie en het aantal keren dat het genoemd is in de literatuur, twee keer, is het niet verder meegenomen in deze studie. Twee van de sociale ondernemers gaven aan dat ze de acht factoren goed vonden en niets wilden toevoegen.

Tabel 8: Scores succes factoren.

#	Factoren	In ontwikkeling			Volwassen			Nationaal	
		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Preal	Tony's Choclonely
1	Werkcultuur	9	9	8	8	8	8	7	8
2	Gemotiveerd personeel	9	10	8	8	8	8	8	10
3	Samenwerken	8	10	7	9	8	8	8	8,5
4	Management achtergrond	6	7	1	7	7	7	8	9
5	Sterk leiderschap	7	5	8	8	7	8	7	8
6	Commerciële mindset	6	4	6	7	7	8	7	9,5
7	Kennis van de markt	7	8	8	8	8	8	7	7
8	Duidelijk concept	6	7	9	7	8	8	8	10
9	Totaal:	61	60	55	62	61	63	60	70
10	Gemiddeld	7,63	7,50	6,88	7,75	7,63	7,88	7,50	8,75

Succesfactoren

In het vierde deel van het interview zijn de sociale ondernemingen gevraagd om de eigen onderneming een score cijfer te geven op de acht gedefinieerde succes factoren. Cijfers konden van een tot tien gegeven worden waarbij verteld werd dat een het aller slechtste was en tien niet beter mogelijk was.

De ondernemingen hebben zichzelf cijfers gegeven variërend tussen een tot tien. De cijfers zijn, zoals zichtbaar onderaan in bovenstaande tabel, opgeteld tot een totale score per onderneming (Tabel 8). Dit is daarna gedeeld door het aantal factoren, om tot een gemiddelde scorer per onderneming te komen. Deze gemiddelde “succes-score” varieerde tussen de ondernemingen, van een 6,9 tot een 8,8.

Om meer inzicht in de scores te krijgen is gekozen om te kijken naar verschillen tussen de drie groepen, maar ook naar verschillen binnen de groepen. Hiervoor zijn eerst de gemiddeldes van de groepen, per factor en totaal berekend, maar ook de mediaan, standaardafwijking, variatiecoëfficiënt en de variatiecoëfficiënt in procenten zijn per onderneming en van de groepen totaal berekend. Hierbij zijn de gemiddeldes op een decimalen afgerond en de standaardafwijking op twee. De variatiecoëfficiënt is weergegeven in procenten. Deze gegevens worden per groep weergegeven in onderstaande tabel (Tabel 9).

In ontwikkeling

In de eerste groep, In ontwikkeling, is te zien dat de gemiddelde score die de bedrijven zichzelf geven een 7,3 is. De factor die gemiddeld het hoogste beoordeeld is door de bedrijven in deze groep is ‘Gemotiveerd personeel’ en het laagst beoordeeld is ‘Commerciële mindset’. De bijbehorende scores zijn, respectievelijk een 9,0 en een 5,3. Daarnaast is te zien dat de variatiecoëfficiënt van de gemiddelden binnen deze groep op 20% ligt met een standaardafwijking van 1,46. Dit is vergeleken met de andere twee groepen hoog. Dit betekent dat de gemiddelde cijfers op de verschillende succes factoren relatief ver uit elkaar liggen voor deze groep.

Volwassen

In de tweede groep, Volwassen, is te zien dat het gemiddelde dat de bedrijven zichzelf geven een 7,8 is. De factor die gemiddeld het hoogste beoordeeld is binnen deze groep van bedrijven is ‘Samenwerken’ en het laagst is ‘Commerciële mindset’, respectievelijk met een score van een 8,3 en een 7,3. Daarnaast is te zien dat de variatiecoëfficiënt van de gemiddelden binnen deze groep op 5% ligt met een standaardafwijking van 0,40. Dit betekent dat de ondernemingen uit deze groep geen grote verschillen ervaren tussen hoe ze scoren op de verschillende factoren.

Tabel 9: Resultaten interviews per onderneming uitgerekend.

#	Factoren	In ontwikkeling				Volwassen				Nationaal		
		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Gemiddeld	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Gemiddeld	Preal	Tony's Chocolonely	Gemiddeld
1	Werkcultuur	9	9	8	8,7	8	8	8	8,0	7	8	7,5
2	Gemotiveerd personeel	9	10	8	9,0	8	8	8	8,0	8	10	9,0
3	Samenwerken	8	10	7	8,3	9	8	8	8,3	8	8,5	8,3
4	Management achtergrond	6	7	1	4,7	7	7	7	7,0	8	9	8,5
5	Sterk leiderschap	7	5	8	6,7	8	7	8	7,7	7	8	7,5
6	Commerciële mindset	6	4	6	5,3	7	7	8	7,3	7	9,5	8,3
7	Kennis van de markt	7	8	8	7,7	8	8	8	8,0	7	7	7,0
8	Duidelijk concept	6	7	9	7,3	7	8	8	7,7	8	10	9,0
9	Totaal:	61	60	55	58,7	62	61	63	62,0	60	70	65,0
10	Gemiddelde	7,6	7,5	6,9	7,3	7,8	7,6	7,9	7,8	7,5	8,8	8,1
	Mediaan	7	7,5	8	7,50	8	8	8	7,83	7,5	8,75	8,25
	Standaard afwijking	1,20	2,06	2,37	1,46	0,66	0,48	0,33	0,40	0,50	1,00	0,68
	Variatiecoëfficiënt %	16%	27%	34%	20%	9%	6%	4%	5%	7%	11%	8%

Nationaal

In de derde groep, Nationaal, is te zien dat het gemiddelde dat de bedrijven zichzelf geven een 8,1 is. De factor die gemiddeld het hoogste beoordeeld wordt door de bedrijven is 'Gemotiveerd personeel' samen met 'Duidelijk concept' en het laagst is 'Kennis van de markt', respectievelijk met een score van een 9,0 en een 7,0. Daarnaast is te zien dat de variatiecoëfficiënt van de gemiddelden binnen deze groep op 8% ligt met een standaardafwijking van 0,68. Dit betekent, net zoals bij de groep volwassen, dat de ondernemingen uit deze groep geen grote verschillen ervaren zijn tussen hoe ze scoren op de verschillende factoren.

Om een beeld te krijgen over hoe de drie groepen zich tot elkaar verhouden is ervoor gekozen om de gemiddelden van de groepen met elkaar te vergelijken. Naast de gemiddelden per factor en totaal, is er ook gekozen om de uitgerekenen mediaan en variatiecoëfficiënt met elkaar te vergelijken. Om dit te berekenen zijn eerst de gemiddelde cijfers van de drie groepen per factor naast elkaar gezet. Daarna zijn van deze drie groepen weer de gemiddelden, de standaardafwijking en de variatiecoëfficiënt berekend. Door naar de variatiecoëfficiënt te kijken, kan gezien worden op welke onderwerpen de drie groepen relatief veel van elkaar verschillen in de antwoorden die ze hebben gegeven. Bij variatiecoëfficiënten boven de 5.5% is gekozen om het onderwerp dik gedrukt aan te geven, het laagste (rood) en hoogste getal (groen) te markeren en in een lijn te laten zien hoe deze getallen zich tot elkaar verhouden.

In onderstaande tabel (Tabel 10) is te zien dat, wanneer er op factor niveau gekeken wordt, er vijf succesfactoren een variatiecoëfficiënt hebben van 5.5% of hoger. Dit zijn, Werkcultuur, Management achtergrond, Sterk leiderschap, Commerciële mindset en Duidelijk concept. Bij Werkcultuur is een dalende lijn te zien, gekeken vanaf In ontwikkeling naar Nationaal, bij alle andere factoren is een stijgende lijn te zien. Dit betekent concreet dat er een positief verband is bij vier factoren tussen het succes van de onderneming en desbetreffende factor. Een hoger cijfer op een van deze vier factoren lijkt een succesvollere onderneming te betekenen. Daarnaast is er dus ook een factor gevonden waarbij er een negatief verband is, Werkcultuur. Hoe succesvoller de onderneming, hoe lagere het cijfer op deze factor. Er is een spreiding tussen de variatiecoëfficiënten van de factoren zichtbaar van 5.9% als laagste tot 23.5% als hoogste.

Tabel 10: Gemiddelde resultaten interviews naast elkaar.

	In ontwikkeling	Volwassen	Nationaal		Gemiddeld	Std. Dev	Var. Coeffi %
Werkcultuur	8,7	8,0	7,5		8,1	0,48	5,9%
Gemotiveerd personeel	9,0	8,0	9,0		8,7	0,47	5,4%
Samenwerken	8,3	8,3	8,3		8,3	0,04	0,5%
Management achtergrond	4,7	7,0	8,5		6,7	1,58	23,5%
Sterk leiderschap	6,7	7,7	7,5		7,3	0,44	6,0%
Commerciële mindset	5,3	7,3	8,3		7,0	1,22	17,5%
Kennis van de markt	7,7	8,0	7,0		7,6	0,42	5,5%
Duidelijk concept	7,3	7,7	9,0		8,0	0,72	9,0%
Gemiddelde	7,3	7,8	8,1		7,74	0,32	4,2%
Mediaan	7,50	7,83	8,25		7,86	0,31	
Standaard afwijking	1,46	0,40	0,68		0,85	0,45	
Variatiecoëfficiënt %	20%	5%	8%		0,11	0,06	

Ook wanneer het gemiddelde en de mediaan van de factoren tussen de groepen vergeleken wordt is een stijgende lijn zichtbaar in de grote van het bedrijf. In ontwikkeling heeft het laagste gemiddelde met 7.3 en Nationaal heeft hoogste met 8.1, ertussen zit Volwassen met 7.7. Daarnaast is in tabel 10 te zien dat de variatiecoëfficiënt van de gemiddelde cijfers die bedrijven in de groep 'In ontwikkeling' gaven, veel hoger ligt dan die van 'Volwassen' en 'Nationaal', respectievelijk 20%, 5% en 8%. Dit betekent dat de gemiddelde cijfers per factor van bedrijven uit de eerste groep veel verder uit elkaar liggen dan die van de tweede en derde groep.

Relatieve scores op ondernemingsniveau

Omdat de hoogte van de gegeven scores niet altijd overeenkwamen met de wat de ondernemers vervolgens zeiden tijdens andere onderdelen, is ervoor gekozen om per onderneming de onderlinge resultaten van de factoren weer te geven (Tabel 11). Dit is gedaan door per onderneming de gegeven scores in te delen in kleurschalen, waarbij groen het hoogste cijfer dat de onderneming gegeven heeft weergeeft en rood het laagste cijfer. Op deze manier kunnen ondernemers die uiteenlopende scores geven vergeleken worden met ondernemers die behoudender scoren. Deze manier van cijfers weergeven laat de rangschikking van de factoren per onderneming zien waardoor makkelijker gezien kan worden met welke factoren de ondernemingen de meeste moeite hebben. In dit hoofdstuk zullen een aantal scores met elkaar vergeleken worden om meer inzichten te verkrijgen.

Tabel 11: Scores op ondernemingsniveau; rood = laagste score, groen = hoogste score.

#	Factoren	In ontwikkeling			Volwassen			Nationaal	
		BUUR	Buurtgroenbedrijf	MijnTuinJouwTuin	Puurland	Vitanos	Geniet Werkt	Preal	Tony's Chocolonely
1	Werkcultuur	9	9	8	8	8	8	7	8
2	Gemotiveerd personeel	9	10	8	8	8	8	8	10
3	Samenwerken	8	10	7	9	8	8	8	8,5
4	Management achtergrond	6	7	1	7	7	7	8	9
5	Sterk leiderschap	7	5	8	8	7	8	7	8
6	Commerciële mindset	6	4	6	7	7	8	7	9,5
7	Kennis van de markt	7	8	8	8	8	8	7	7
8	Duidelijk concept	6	7	9	7	8	8	8	10

Het meest extreme en opvallendste resultaat van Tabel 8 is de één die MijnTuinJouwTuin zichzelf heeft gegeven op management achtergrond. De oprichters van MijnTuinJouwTuin gaven als reden voor het geven van zo'n laag cijfer dat zij geen management achtergrond hadden en dus hierop een '1' scoorde. Als er gekeken wordt naar de achtergrond van beide oprichters is dan ook te zien dat zij geen directe management achtergrond hebben. Zo is een van de oprichters jobcoach en heeft de andere meerdere werkplekken gehad.

Wetende dat een '1' het allerlaagst mogelijk haalbare cijfers is, lijkt dit te laag voor de achtergrond van de oprichters. Met beide werk ervaring en zelfs een begeleidende functie als jobcoach zou een hoger cijfer gerechtvaardigd kunnen worden. Echter wanneer dezelfde resultaten in Tabel 11 bekeken worden is vooral zichtbaar dat MijnTuinJouwTuin zichzelf op Management achtergrond het laagst heeft gescoord en met als een na laagste Commerciële mindset.

Ook bij andere factoren zijn interessante resultaten zichtbaar wanneer er naar Tabel 11 gekeken wordt. Zeker binnen de groep In ontwikkeling, waar de cijfers het verst uit elkaar lagen, zijn interessante resultaten zichtbaar. Zo geven BUUR en Buurtgroenbedrijf zichzelf de laagste score op Commerciële mindset. Als er gekeken wordt naar Tabel 7 is ook zichtbaar dat geld een kleinere rol speelt bij deze groep. De bedrijven uit de groep 'In ontwikkeling' geven daar namelijk bij de vraag wat zij succes vinden aan dat zij sociale impact het belangrijkste vinden en dat geld een minder belangrijke rol speelt.

Het een na laagst scoort Buurtgroenbedrijf volgens zichzelf op sterk leiderschap. Zij gaven als verklaring voor deze lage normering dat, ondanks dat er mensen met een visie waren en dat er ideeën en plannen waren om vooruitgang te boeken, het op dit moment schortte aan een duidelijke leider die keuzes maakte. BUUR scoorde volgens de ondernemer op drie punten het laagst; Management achtergrond, Duidelijk/aantrekkelijk concept en zoals eerdergenoemd Commerciële mindset.

Opvallend is verder dat de Nationaal volwassen bedrijven zichzelf het laagst scoren op de factoren Werkcultuur en Kennis van de markt.

4. Discussie

Discussie resultaten

De resultaten uit dit onderzoek zijn voortgekomen uit verschillende onderzoekstechnieken. Zo is gebruikt gemaakt van literatuurstudie en interviews maar ook kwalitatieve en kwantitatieve analyses. De verscheidenheid van technieken en aanpakken hebben het mogelijk gemaakt de complexe probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en een compleet beeld te vormen van de huidige situatie.

De basis van het onderzoek ligt in het bepalen van de definities, door middel van literatuuronderzoek is gezocht naar een passende definitie voor sociale ondernemingen. De vele definities die op dit moment gebruikt worden hadden in gemeen dat het sociale doel van een sociale onderneming altijd voorop moest staan en dat dit bekostigd moet worden door economische activiteiten. De definitie laat ook duidelijk het verschil zien met een commercieel bedrijf, waar normaliter winst voorop staat, maar ook het verschil met een goed doel, dat niet bekostigd wordt met economische activiteiten.

Uit de literatuurstudie zijn acht wetenschappelijke onderzoeken voortgekomen, waarin de auteurs hebben gezocht naar factoren die het succes van sociale ondernemingen beïnvloeden, succesfactoren. Uit deze acht studies is een lijst met 43 succesfactoren voortgekomen. Na een analyse op frequentie kwam naar voren dat er acht factoren zijn die volgens de literatuur cruciaal zijn voor het succes van sociale ondernemingen.

Deze cruciale succes factoren zijn meegenomen in acht interviews met sociale ondernemers uit verschillende financiële situaties. Door deze acht ondernemingen te analyseren en te vergelijken zijn algemene tendensen gevonden over problemen waar sociale ondernemingen tegen aan lopen, welke oplossingen mogelijk zijn en hoe een sociale onderneming succesvoller kan worden. Er zijn vier factoren gevonden waar onsuccesvolle sociale ondernemingen op kunnen verbeteren om succesvoller te worden. Deze vier factoren zijn: Management achtergrond, Sterk leiderschap, Commerciële mindset en Duidelijk/aantrekkelijk concept. Op deze vier factoren scoren bedrijven die financieel niet goed genoeg presteren duidelijk minder hoog dan vergelijkbare bedrijven die wel financieel goed presteren.

De vier genoemde factoren zijn alle vier ook van belang bij een commercieel bedrijf. De factoren zijn dus niet exclusief voor sociale ondernemingen succesfactoren. Dit is verklaarbaar omdat sociale bedrijven in dezelfde economie opereren en concurreren met vergelijkbare 'normale' commerciële bedrijven, zij zullen zich dus op dezelfde punten minimaal even goed moeten bewijzen. Desalniettemin kunnen de succesfactoren, door het dubbele businessmodel, niet zomaar overgenomen worden. Binnen sociale ondernemingen moet er namelijk altijd rekening gehouden worden met het sociale doel. Een commerciële mindset in een commercieel bedrijf kan daardoor niet zomaar vergeleken worden met een commerciële mindset in een bedrijf waar sociale impact voorop staat. Ditzelfde geldt in meer of mindere mate voor de andere factoren.

Ook uit de literatuur blijkt dat deze vier factoren een belangrijke rol spelen bij het succes van sociale ondernemingen, zeker bij startende ondernemingen. Zo schrijft PWC in hun rapport over succesfactoren

van sociale ondernemingen dat een sterke leider die de focus van het bedrijf ook kan doorvertalen naar het personeel het succes enorm kan versnellen.

“Het komt in deze fase (startende sociale ondernemers) 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.” - (PWC, 2015)

Een survey onder Poolse sociale ondernemers met 300 respondenten wees uit dat sterk leiderschap als belangrijkste factor wordt ervaren voor het succes van sociale ondernemingen. (Wronka, 2013a)

Maar ook de andere factoren worden onderstreept door de literatuur als zeer belangrijk. Zo laten (Alvord et al., 2004) in hun studie zien dat succesvolle sociale ondernemingen vaak opgericht zijn door mensen met management capaciteiten. Ook (Satar & John, 2016) vindt een positieve correlatie tussen een management achtergrond hebben en het succesvol sociaal ondernemen.

Qua commerciële mindset is de literatuur duidelijk, zo schrijft het onderzoeksbureau Labyrinth Onderzoek dat onderzoek heeft gedaan naar mogelijke succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen:

“Zakelijk denken hoort voorop te staan.” - (Labyrinth Onderzoek, 2013)

De commerciële mindset maakt ook het verschil als je een sociale onderneming vergelijkt met een non-profit organisatie of een goed doel. Het hebben van een commerciële mindset is dus niet alleen goed voor het succes van de onderneming, maar het is ook belangrijk voor het bestaansrecht ervan.

De laatste factor die van belang is voor het succes is het aanbieden van een duidelijk en aantrekkelijk product of dienst. Dit is voor sommige vanzelfsprekend, maar juist omdat sociale ondernemingen een dubbel businessmodel hebben, zowel sociaal als commercieel, is het voor hun helemaal van belang dat het product of dienst duidelijk en aantrekkelijk wordt aangeboden. Dit wordt nogmaals bevestigd door (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016), die door verschillende sociale bedrijven in de toeristische sector te vergelijken aantoonde dat een aantrekkelijk en duidelijk product belangrijk is. (Wronka, 2013a) vond in de studie onder Poolse sociale ondernemers dat een duidelijk product in de top vijf van succesfactoren stond. Andere onderzoeken die concludeerde dat deze factor belangrijk is voor het succes van sociale ondernemingen zijn: (Bloom & Smith, 2010; Labyrinth Onderzoek, 2013).

Sociale ondernemingen die nog niet succesvol zijn wordt dus geadviseerd om rekening te houden met de vier bovengenoemde factoren. Voorbeelden van mogelijke stappen die ondernomen kunnen nemen worden hieronder puntsgewijs weergegeven.

- Het is belangrijk voor sociale ondernemers om kennis van zaken te hebben, zeker voor ondernemers zonder management of bedrijfskundige achtergrond kan het een positieve impact hebben om kennis hierover op te doen door middel van een cursus of opleiding. Een andere mogelijkheid is om iemand aan te trekken met deze achtergrond.
- Binnen een sociale onderneming gebeurt veel, het is dan ook belangrijk om als sociaal ondernemer duidelijke keuzes te maken en een duidelijke visie uit te dragen. Middels goed leiderschap weet iedereen binnen de organisatie wat zijn rol is en wat er moet gebeuren.
- Als sociale onderneming concurrer je met commerciële bedrijven, probeer daarom als een commercieel bedrijf te denken, sociale impact staat voorop maar zonder de juiste financiële middelen kan de continuïteit niet gegarandeerd worden.
- Doordat een sociale onderneming een sociaal doel en commercieel doel heeft is het belangrijk om goed over je product na te denken. Het is daarom belangrijk goed na te denken over wie er voor je product gaat betalen en waarom diegene het zou willen hebben. Daarnaast is het belangrijk om helder en duidelijk verhaal te hebben waarin je in een korte tijd aan iedereen kan uitleggen wat je doet en waarom.

Naast de vier factoren die positief gelinkt lijken te zijn aan het succes van een sociale onderneming is er ook nog een factor gevonden waar ondernemingen lager op scoren als ze succesvoller worden. Dit is Werkcultuur. Des te groter en succesvoller een bedrijf wordt, des te lager wordt de werkcultuur beoordeeld. Een reden hiervoor zou de steeds grotere en minder flexibele organisatie kunnen zijn, een andere reden zou de focus van het bedrijf kunnen zijn. Grotere bedrijven scoren beter op commerciële mindset, wat ertoe zou kunnen leiden dat de focus weg gaat bij het sociale aspect. Dit zou een negatieve impact kunnen hebben op hoe de werkcultuur bij deze bedrijven wordt beoordeeld. Het is belangrijk om dit in de gaten te houden omdat onderzoek heeft uitgewezen dat de grootste uitdaging voor succesvolle sociale ondernemingen het behouden van goed personeel is (PWC, 2015). Op deze factor kunnen grotere sociale ondernemingen iets leren van hoe kleinere en zelfs onsuccesvolle sociale ondernemingen het doen.

Op de factoren; gemotiveerd personeel, samenwerken en kennis van de markt zijn geen grote verschillen gevonden. Dit zou kunnen betekenen dat deze factoren niet afhankelijk zijn van de grote of de mate van succes van een bedrijf.

Limitatie van het onderzoek

Een belangrijke limitatie van het onderzoek is de hoeveelheid respondenten, met acht respondenten is het niet mogelijk om harde conclusies te trekken over alle sociale ondernemingen. Dit was ook nooit het doel van het onderzoek. Wetenschappelijk onderzoek naar sociale ondernemingen zit nog heel erg in een opkomende fase, dit onderzoek is verkennend en geeft aan waar de kansen liggen voor sociale ondernemers en kan gebruikt worden voor vervolgonderzoek.

Daarnaast moet de lezer er rekening mee houden dat deze studie gebaseerd is op sociale ondernemingen in de voedsel en groensector. Resultaten gevonden in deze studie zijn gebaseerd op

bedrijven uit deze sector en adviezen zijn dus niet direct te generaliseren naar andere sectoren. Om dit te kunnen doen is meer kennis nodig over de verschillende sectoren waar sociale ondernemingen zich in bevinden en over hoe sociale ondernemingen tussen deze sectoren van elkaar verschillen. Daarnaast zijn er een aantal factoren die de resultaten van het onderzoek mogelijk hebben beïnvloed, dit waren voornamelijk factoren betreffende het interview en de geïnterviewde personen. Doordat de studie in een relatief korte tijdsspan moest plaatsvinden zijn er maar acht sociale ondernemingen meegenomen in het onderzoek, idealiter waren dit er meer. Daarnaast was het niet altijd mogelijk om met de oprichter te spreken, waardoor vragen anders geïnterpreteerd werden of verkeerd begrepen. Voor vervolgonderzoek is dan ook aan te raden alleen respondenten met dezelfde functie te interviewen. Voorkeur heeft hierbij een bestuursfunctie in verband met de brede kijk op de onderneming en de lange termijn focus.

Een ander punt van limitatie is de betrouwbaarheid van de door interviews verkregen data, specifiek de cijfers die de ondernemingen zichzelf hebben gegeven op de factoren. Het voornaamste punt van kritiek is dat de cijfers gebaseerd zijn op de meningen van de geïnterviewde zelf. Waar persoon 1 vindt dat hij een heel duidelijk product heeft, kan dat voor buitenstaanders heel anders overkomen. Bij vervolgonderzoek wordt dan ook aangeraden om de onderliggende reden voor een cijfer te vragen om de waarde van het cijfer te kunnen beoordelen. Een andere mogelijkheid zou zijn om door middel van een framework of scoregids een cijfer te bepalen, dit zou bijvoorbeeld kunnen door factoren op te splitsen in meetbare punten en op basis daarvan een cijfer te bepalen.

Vervolgonderzoek

In dit verkennende onderzoek is gekeken naar de relaties tussen verschillende succes factoren en het financiële succes van sociale ondernemingen. De breedte van dit onderzoek heeft als voordeel dat het veel mogelijkheden voor vervolgonderzoek heeft geopend. Zo zou verder onderzoek de definitie van succes voor sociale ondernemers uitvoeriger moeten bestuderen. Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om met een vaste definitie van succes te werken, maar gedurende het onderzoek bleek dat sociale ondernemers hele verschillende beelden van succes hadden. Dit bleek ook al uit het literatuuronderzoek en in de resultaten van het interview, waarbij gevraagd werd naar wat de definitie van succes was voor de geïnterviewde ondernemer, is het ook zichtbaar.

Verder vervolgonderzoek zou zich kunnen focussen op de vraag of de resultaten van dit onderzoek alleen gelden voor de groen en voedselsector of dat het geldt voor alle sociale ondernemers. Daarnaast is meer onderzoek nodig om te bepalen wat de relatie is tussen de ondernemer zelf en het succes van de sociale onderneming. Dit onderzoek toont aan dat een management achtergrond belangrijk is voor het succes van de onderneming, maar kijkt niet naar hoe de ondernemer zichzelf ziet, welke visie diegene heeft en hoe dat de onderneming beïnvloed.

5. Conclusie

Het doel van het onderzoek 'Succesfactoren binnen sociale ondernemingen in de groen en voedselsector' was om inzichten te krijgen in de factoren die bijdragen aan de economische rendabiliteit van sociale ondernemingen binnen deze sector. Dit is gedaan door businessmodellen van sociale ondernemingen te analyseren, te vergelijken en te onderzoeken wat sociale ondernemingen uit verschillende financiële situaties van elkaar kunnen leren.

Als eerst is een werkende definitie voor sociaal ondernemerschap en succes vastgesteld. Deze zijn gebruikt om in de literatuur te zoeken naar succesfactoren. Dit heeft geleid tot een lijst met acht succesfactoren voor sociale ondernemingen. Door deze acht factoren te vergelijken met sociale ondernemingen uit de praktijk is aangetoond dat de factoren invloed hebben op de maten van succes van een sociale onderneming.

Daarnaast is uit de resultaten is gebleken dat er vier factoren zijn die bijdragen aan de economische rendabiliteit van sociale ondernemingen. Dit zijn: Management achtergrond, Sterk Leiderschap, Commerciële mindset en Duidelijk/aantrekkelijk product. Ook in de literatuur is gevonden dat deze vier factoren een significante bijdrage leveren aan het succes van sociale ondernemingen.

Sociale ondernemingen die op dit moment nog niet succesvol zijn zullen dus mogelijkwijs de bedrijfsvoering moeten aanpassen op de vier bovenstaande factoren om wel succesvol te kunnen worden. In de praktijk kan dit betekenen dat de manier waarop een onderneming gestuurd wordt moet veranderen en dat in sommige gevallen zelfs het product of de dienst veranderd zal moeten worden. Alleen dan kan de continuïteit van de sociale impact gegarandeerd worden.

Referenties

Wetenschappelijke artikelen

- Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155–1176. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231>
- Alvord, S. H., David Brown, L., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation An Exploratory Study. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE* September, 40(3), 260–282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126–145. <https://doi.org/10.1080/19420670903458042>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Burkett, I. (2009). *Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design*. Retrieved from <http://www.haleyhouse.org/>
- Certified B Corporation. (z.d.). Retrieved April 23, 2019, from <https://bcorporation.net/>
- Defourny, J., Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *From third sector to social enterprise*. London: Routledge.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- European Commission. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*.
- Johnson, S. (2003). *Literature Review Of Social Entrepreneurship*. *New Academy Review* (Vol. 2).
- Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & Van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Social Sector/Our Insights/Scaling the impact of the social enterprise sector/Scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector.ashx>
- Kerlin, J. A. (2013). Defining Social Enterprise Across Different Contexts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84–108. <https://doi.org/10.1177/0899764011433040>
- Labyrint Onderzoek. (2013). *Sociaal ondernemen: Passie en poen*. Retrieved from http://www.vsbfonds.nl/media/159964/rapport_sociaal_ondernemen.pdf
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from www.ssireview.org
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 2010 (Vol. 30). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- PWC. (z.d.). Wat is een social enterprise? - Social Impact Lab. Retrieved April 2, 2019, from <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/social-impact-lab/wat-is-een-social-enterprise.html>
- PWC. (2015). De succesfactoren van een sociale onderneming, 1–20. Retrieved from www.pwc.nl
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Satar, M. S., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 113–138. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2015-0042>
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Retrieved from www.ser.nl
- Sociaal ondernemen - ABN AMRO Group. (z.d.). Retrieved April 2, 2019, from <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/in-de-maatschappij/duurzaamheid/onze-focuspunten/sociaal-ondernemen/index.html>
- Social Enterprise NL. (z.d.). Retrieved April 23, 2019, from <https://www.social-enterprise.nl/>
- Social Enterprise NL. (2013). Prangende behoefte aan handvatten voor Sociale Business Modellen! Retrieved March 18, 2019, from <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/nieuws/prangende-behoefte-aan-handvatten-voor-sociale-business-modellen-88>
- Social Enterprise NL. (2018). *DE SOCIAL ENTERPRISE MONITOR 2015*. Retrieved from https://www.archief.social-enterprise.nl/files/1515/3631/9481/Social_Enterprise_Monitor_2018_final.pdf
- TNO. (2014). Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen. Retrieved May 1, 2019, from www.tno.nl
- Tony Chocolonely. (z.d.). Tony's hoe 't begon? Retrieved April 29, 2019, from <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/hoe-t-begon>
- Verbeek, P. (2017). Mag het wat zakelijker? *Sprank*, 5, 4–9. Retrieved from https://www.divosa.nl/sites/default/files/sprank_bestanden/sprank-052017-mag-
- von der Weppen, J., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: An exploratory study of

operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497–511.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2012.663377>

Werner-Lobo, K., Weiss, H., & Hofstede, M. (2004). *Het nieuwe zwartboek wereldmerken en hun praktijken: met bedrijfsportretten*. Elmar.

Wronka, M. (2013a). Analyzing the Success of Social Enterprises - Critical. *Management Knowledge and Learning*, 1(1), 593–605. Retrieved from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>

Wronka, M. (2013b). ANALYZING THE SUCCESS OF SOCIAL ENTERPRISES - CRITICAL, (1), 593–605. Retrieved from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>

WUR. (z.d.-a). Impactmeting BuurtGroenBedrijf Spijkerkwartier Arnhem. Retrieved April 2, 2019, from <https://www.wur.nl/nl/Onderwijs-Opleidingen/wetenschapswinkel/Projecten/Show/Impactmeting-BuurtGroenBedrijf-Spijkerkwartier-Arnhem.htm>

WUR. (z.d.-b). Mijn tuin, Jouw tuin. Retrieved April 2, 2019, from <https://www.wur.nl/nl/Onderwijs-Opleidingen/wetenschapswinkel/Projecten/Show/Mijn-tuin-Jouw-tuin.htm>

Interview – Sociaal ondernemerschap - Sander Malkus

1 Vragenlijst – Succesfactoren binnen sociaal ondernemerschap

Naam sociale onderneming + Datum interview

.....

Naam en functie geïnterviewde

.....

Beste ...

Dank voor het meewerken aan dit onderzoek Sociale Ondernemingen. Voor we beginnen aan het onderzoek wil ik u vragen of u akkoord gaat met de volgende dingen:

- X Het gesprek wordt opgenomen
- X Het gesprek zal getranscribeerd worden
- X Het gebruik van de resultaten van dit gesprek in het onderzoek
- X Het publiceren van de resultaten van dit onderzoek

Optioneel

- Het onderzoek zal anoniem verwerkt worden, de naam van de onderneming, geïnterviewde zal niet genoemd worden.
- De onderzoeksresultaten worden na afloop opgestuurd naar de geïnterviewde.
- De geïnterviewde of onderneming wil aanwezig zijn bij een presentatie over de gevonden resultaten.
- De geïnterviewde of onderneming staat open om benaderd te worden voor een bijeenkomst met andere sociale ondernemingen.

Na wat achtergrond vragen zullen we de 9 delen van het businessmodel langsgaan, per deel zullen vragen gesteld worden over hoe het werkt en waarom er voor deze manier gekozen is. Hierna zullen we de SWOT-analyse doorlopen om meer diepgang te creëren in het onderzoek. De 9 delen van het businessmodel zijn:

- | | | |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. Doelgroep | 4. Kanalen | 7. Kernactiviteiten |
| 2. Waardepropositie | 5. Verdienmodel | 8. Partners |
| 3. Klant relatie | 6. Hulpbronnen | 9. Kosten |

Na afloop van het onderzoek zullen de resultaten toegestuurd worden aan alle deelnemers als hier interesse voor is. Na het opsturen van de resultaten zullen de ondernemingen nog **een week hebben voor op en aanmerkingen met betrekking tot het rapport**. Hierbij moet gedacht worden aan het anonimiseren van de gevonden resultaten.

Verder zal getracht worden een **bijeenkomst te organiseren met alle deelnemende sociale ondernemingen**. Hier zullen, naast de gevonden resultaten van deze studie, ook andere relevante sociale onderzoeken gedeeld worden. Daarnaast zal er de mogelijkheid geboden worden om verdere kennis van sociaal ondernemerschap te delen met vergelijkbare ondernemingen. Dit is een optionele activiteit.

Achtergrond

Oprichtingsdatum bedrijf:

Aantal werknemers (on)betaald:

Waarom bedrijf gestart:

Wat is het doel:

Achtergrond van de ondernemer:

Businessmodel

1. Kernactiviteiten (vb. Software maken, servers laten runnen)

Wat zijn de voornaamste activiteiten van deze onderneming? (Sociaal/Commercieel)

2. Doelgroep (vb. Gratis gebruikers, bellers naar telefoon)

Wie is de doelgroep die je probeert te bereiken?

Waarom deze doelgroep? (Motivatie, bereidheid, beschikbaarheid)

3. Waardepropositie (vb. Gratis internet en videobellen, goedkoop telefoon bellen)

Hoe zou u in het kort uw product/dienst samenvatten? Hoe is dit anders dan andere bedrijven?

Wat zorgt er nou voor dat mensen terug blijven komen bij deze onderneming?

4. Klantrelatie (vb. zelf service)

Hoe ga je om met je klanten en/of financiers? (Zakelijk/persoonlijk, frequentie, reacties?)

5. Verdienmodel (vb. Prepaid bellen, zakelijke klanten)

Hoe verdient deze onderneming z'n geld?

Zijn er andere verdien modellen mogelijk voor deze onderneming? (Waarom is gekozen voor dit specifieke verdienmodel?)

6. Kosten (vb. Software maken, personeel)

Wat zijn de voornaamste kostenposten? Hoe staat dit tegenover de omzet?

7. Kanalen (vb. Website, partnerschappen)

Op welke manieren wordt de boodschap/het product van het bedrijf naar de buitenwereld gecommuniceerd? (Frequentie, Online/offline, commerciële reclame, motivatie van de keuzes)

8. Partners (vb. financiële instellingen, telecombedrijven)

Welke partnerschappen en samenwerkingen is deze onderneming aangegaan?

Welke partnerschappen zouden graag nog worden aangegaan worden?

9. Hulpbronnen (vb. Software en Personeel)

Welke benodigdheden zijn essentieel voor de onderneming? (Gebouwen/kennis/mensen/geld/overig)

Wat zou de onderneming nu helpen om extra succesvol te zijn?

Welke van de bovenstaande delen van het businessmodel zijn volgens jou het belangrijkste voor het bereiken van succes voor jouw sociale onderneming?

Welke van de bovenstaande delen van het businessmodel lopen, volgens jou, sociale ondernemingen het meest tegen aan/vinden ze het moeilijkst om mee om te gaan?

Welke van de bovenstaande delen van het businessmodel zou je het liefst meer over leren, over te weten komen?

Organisatie

Hoe gaan werknemers en werkgevers binnen dit bedrijf met elkaar om?

Hoe groot zijn de machtsafstanden tussen de werknemers en de werkgevers?

Waarom is dit zo ingevuld? (Voor en nadelen)

Komt er vanuit het personeel initiatief met betrekking tot de zaak, wordt hier dan naar geluisterd? (Voorbeelden?)

SWOT-analysis

Strengths

Wat zijn de kern kwaliteiten van de onderneming, waar zijn jullie onderscheidend in? (Hoe komt dat?)

Weakness

Wat kan er nog beter in de onderneming, waar zou je graag beter in worden, wat zijn je voornaamste belemmeringen? Wat doe je eraan om die aan te pakken?

Opportunity

Waar denk je dat de kansen liggen voor deze onderneming? Hoe kom je daar?

Thread

Wat zou de onderneming in gevaar kunnen brengen? Wat doe je daartegen?

Samenvattend

Bent u tevreden over het huidige businessmodel? Heeft u nog op of aanmerkingen hierover?

(Bijv. Wat zou u anders willen doen? Waar zoekt u naar oplossingen?)

Succes factoren

Vind u uw onderneming succesvol? (Waarom vindt u dat wel of niet?)

Wat is succes voor u? (Definitie)

De volgende factoren zijn uit de literatuur voortgekomen als factoren die belangrijk zijn voor het succes van sociale ondernemingen. Hoe vindt u zelf dat u scoort op de volgende onderwerpen? (0 – 10)

Werk cultuur	
Gemotiveerd personeel	
Samen werken	
Management achtergrond	
Sterk leiderschap	
Commerciële mindset	
Kennis van de markt	
Duidelijk/aantrekkelijk concept	

Zijn er naast deze acht factoren nog andere factoren die volgens u belangrijk zijn voor het succes van uw sociale onderneming?

EINDE



(Bron: <https://www.thestrategygroup.com.au/business-model-canvas/>)