

Succesfactoren van een sociale onderneming

Nina van Rossem

Keuzevak Sociaal ondernemerschap UU

Inleiding

In het huidige ondernemersklimaat zit een groeiend gat met publieke organisaties aan de ene kant en private organisaties aan de andere kant. Diensten en producten die tussen deze domeinen vallen zijn niet rendabel genoeg om te produceren voor private ondernemers, die gericht zijn op financiële winst, en de overheid wil of kan deze producten of diensten niet leveren. Ondernemers die niet alleen gericht zijn op financiële winst, maar ook sociale winst zijn in dit gat gesprongen, namelijk de sociaal ondernemer. Deze type ondernemer hecht veel waarde aan sociale winst, waardoor financiële winst niet het belangrijkste is en het daardoor rendabel is deze producten en/of diensten te leveren. Een ondernemer die opereert tussen publiek en privaat kan veel sociale winst behalen, daardoor is het van belang te weten wat succesfactoren voor een sociale onderneming zijn. De onderzoeksvraag die in dit paper wordt behandeld is hierop gericht: *‘Wat zijn factoren die van belang zijn om een sociale onderneming succesvol te maken?’*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het van belang te weten wat een sociale onderneming precies is en wat de definitie hiervan is. In de academische wereld is echter veel discussie omtrent het fenomeen ‘de sociaal ondernemer’, daarom zal in dit paper eerst verschillende definities worden gegeven.

Daarna worden vier factoren toegelicht die volgens Alvord, Brown en Letts (2002) van cruciaal belang zijn voor het laten slagen van een sociale onderneming. Dit zijn innovatie, kenmerken van de leider van de onderneming, de structuur van de organisatie, en de paden die zijn gekozen om hun impact op de samenleving te vergroten. Deze vier aspecten zullen stuk voor stuk worden besproken.

Wat is sociaal ondernemerschap?

Dees heeft in 1988 al aangegeven dat het concept van sociale ondernemerschap voor verschillende mensen en onderzoekers verschillende betekenissen heeft (Mair en Marty, 2006). Zo zijn er academici die vinden dat sociale ondernemers geen winst mogen maken, terwijl andere wetenschappers dit wil vinden kunnen vinden dat een winstoogmerk wel mogelijk moet zijn (Mair en Marty, 2006). De eerste groep ziet sociaal ondernemerschap als non-profit initiatieven die zoeken naar alternatieve strategieën om fondsen te werven of nieuwe managementstrategieën voor het creëren van waarde. De tweede groep van onderzoekers ziet sociaal ondernemerschap als commerciële bedrijven die sociaal verantwoordelijke doelen nastreven. Een belangrijk aspect van de discussie over sociaal ondernemerschap komt in deze

driedeling naar voren, namelijk de discussie of sociale ondernemingen winst mogen generen. Mair en Marty geven aan dat hun visie is dat sociale ondernemingen dit wel mogen, het gaat volgens deze twee onderzoekers niet om het onderscheid tussen non-profit en for-profit, maar om de prioriteit die wordt gegeven aan sociale rijkdom creatie dan wel economische rijkdom creatie. Onderzoekers die een andere visie hebben op sociaal ondernemerschap zijn de hierboven genoemde Alvord, Brown en Letts (2002). Zij zien sociaal ondernemerschap als katalysator voor sociaal ondernemerschap. Hiermee wordt bedoeld dat door de sociale onderneming een sociale verandering versneld wordt. Dit kan het best bereikt worden door kleine veranderingen in een kort tijdsbestek door te voeren in bestaande systemen, dit wordt gekatalyseerd naar grote veranderingen voor de lange termijn (Alvord et. al 2002). Hieruit blijkt dat academici het niet eens zijn over de definitie van sociaal ondernemerschap, wat voor alle academici wel geldt is dat sociaal ondernemerschap gericht is op sociale winst, dat is de belangrijkste prioriteit voor deze type organisatie. Hieronder zal verder worden besproken wat noodzakelijk is voor een sociale onderneming om deze winst te behalen.

Innovatie

Sociale innovatie kan gezien worden als nieuwe ideeën die helpen bij het bereiken van sociale doelen (Mulgan, 2007). Innovatie gaat een rol spelen als problemen in de samenleving erger worden, systemen niet werken of instituties aandacht aan oude problemen geven (Mulgan, 2007). Innovatie wordt ook belangrijk als er discrepantie is tussen wat mensen nodig hebben en wat er daadwerkelijk wordt aangeboden door overheid, private organisaties en NGO's (Mulgan, 2007). Dat innovatie een van de belangrijkste aspecten is van een sociale onderneming wordt ook duidelijk gemaakt door Nicholls in zijn boek *Social Entrepreneurship* (2006). Hierin wordt beschreven dat een sociale onderneming zich op 3 dimensies moet richten om succesvol te kunnen zijn, dit zijn marktorientatie, maatschappelijk karakter en innovatie. Sociale innovatie creëert, volgens Nicholls, sociale waarde als het mensen toestaat problemen op te lossen die zonder deze mensen onoplosbaar zouden zijn. De meeste soorten innovatie ontstaan door het combineren van bestaande elementen op een nieuwe manier (Nicholls en Hyunbae Cho, 2006). Mulgan voegt hier twee dimensies van innovatie aan toe, het doorbreken van organisatorische, sectoriële en disciplinaire grenzen en het ontwikkelen van nieuwe sociale relaties tussen individuen en groepen die eerst van elkaar gescheiden waren (Mulgan, 2007). Dit laatste type innovatie komt gedeeltelijk overeen met een van de drie soorten innovatie die worden onderscheiden in het artikel van Alvord et. al (2002), namelijk het opbouwen van een beweging. Het gaat bij dit type innovatie niet om het

produceren van een product of dienst, maar om het mobiliseren van arme mensen. Als deze allianties vormen zijn ze in staat het op te nemen tegen elites of instituties. Hierbij is de onderliggende assumptie dat het toegenomen politieke geluid van gemarginaliseerde groepen kan helpen om grote problemen op te lossen. De twee andere soorten innovatie die worden benoemd zijn lokale capaciteit opbouwen en de verspreiding van een pakket (Alvord et. al 2002).

Bij het opbouwen van een lokale capaciteit wordt er vanuit gegaan dat het beste is om mensen zoveel mogelijk hun eigen problemen op te laten lossen. Er wordt daarbij door de sociale onderneming gekeken welke capaciteiten er nodig zijn voor arme en gemarginaliseerde groepen om goed te kunnen functioneren, en aan de hand daarvan worden deze capaciteiten opgebouwd. De sociale onderneming werkt hierbij nauw samen met lokale groepen. Dit komt overeen met het standpunt van Mulgan (2007), hij geeft aan dat je mensen zo veel mogelijk hun eigen problemen moet laten oplossen, en niet door de staat.

Bij het verspreiden van een pakket wordt uitgegaan van wijd verspreide noodzaak van gemarginaliseerde groepen. Hierbij moeten informatie en technische hulpbronnen omgezet worden in gebruiksvriendelijke vormen zodat ze voor de doelgroep toegankelijk zijn. Hierbij zijn expertise en creativiteit van belang om dat kosten zo laag mogelijk te houden (Alvord et. al 2002).

Nu bekend is dat er verschillende soorten innovatie zijn, en dat deze vaak ontstaan uit het combineren van bestaande elementen, is het van belang te weten hoe innovatie wordt ontwikkeld. Dit gaat in verschillende fases (Mulgan, 2007). Het startpunt voor innovatie is het bewustzijn van een noodzaak of behoefte die niet kan worden bevredigd in de huidige markt en dat samen wordt gebracht met een idee over hoe die noodzaak wel kan worden bevredigd. Noodzaken kunnen aan het licht worden gebracht op veel verschillende manieren, bijvoorbeeld door boze individuen en groepen, campagnes en politieke bewegingen, maar ook door zorgvuldige observatie (Mulgan, 2007). De tweede stap is de noodzaak linken aan nieuwe mogelijkheden. Dit kunnen technische mogelijkheden zijn, maar kunnen ook afkomstig zijn van nieuwe organisatievormen of van nieuwe kennis. Vernieuwers hebben vaak oog voor het combineren van methoden en ideeën. In plaats van de nieuwe ideeën eerst helemaal uit te werken, proberen ze dingen vaak uit, dit is de derde stap naar een innovatie. Door met het idee te spelen komen de fouten aan het licht. Door ideeën in de praktijk te testen kan het worden verbeterd. Veel ideeën zijn niet goed genoeg in de praktijk en sneuvelen in deze fase. Als de eerste praktijktesten slagen wordt vaak een prototype of pilot gestart. Als dit

ook een succes is kan het idee groeien, dit is de vierde en laatste fase. Hier zal later nog verder op worden ingegaan onder het kopje ‘*opschaling*’.

Eigenschappen van de leider

De beschreven innovaties hierboven zijn niet per definitie een succes. Of ze succesvol uitpakken is voor een groot deel afhankelijk van de leider van de sociale onderneming. Alvord et. al (2002) onderscheiden geeft twee eigenschappen die belangrijk zijn voor een succesvolle leider. De eerste eigenschap is de capaciteit van een leider om samen te werken met verschillende stakeholders, waarbij bruggen tussen stakeholders zorgen voor de interactie. Het is belangrijk banden op te bouwen met de elite, die hebben veel macht en invloed en kunnen veel bereiken. Omdat het opzetten van een sociale onderneming geen succes heeft op de korte termijn is de tweede belangrijke eigenschap van de leider dat diegene zich voor lange tijd aan het initiatief kan binden (Alvord et. al 2002).

Er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar de eigenschappen van leiders van sociale ondernemingen en de invloed van hun eigenschappen op de onderneming. Koe Hwee Nga en Shamuganathan (2010) hebben aan de hand van de ‘Grote Vijf persoonlijkheidskenmerken’ getracht inzichtelijk te maken welke eigenschappen noodzakelijk zijn voor sociale ondernemers en welke eigenschappen nadelige invloed hebben. De vijf persoonlijkheidskenmerken waar uit de Grote Vijf bestaat zijn openheid, extraversie, altruïsme, neuroticisme en ordelijkheid., waarbij neuroticisme een synoniem is voor emotionele instabiliteit. Hieronder zullen deze 5 persoonlijkheidskenmerken een voor een worden besproken, te beginnen met openheid.

Een persoon die een hoge mate van openheid in zijn karakter heeft staat open voor nieuwe ervaringen en andere nieuwe dingen (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010). Deze mensen zijn niet bang voor nieuwe uitdagingen, zijn vaak zeer creatief en veelzijdig en hebben daarnaast een groot inbeeldingsvermogen. De keerzijde van deze openheid is dat deze mensen impulsief zijn en vaak snel verveeld. Deze keerzijden zijn ongunstig voor het starten van een sociale onderneming. Positief voor de sociale onderneming is dat deze mensen creatief omgaan met het gebruik van schaarse goederen en betrokken burgers zijn (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010)

Extraversie is de tweede van de vijf belangrijkste persoonlijkheidskenmerken. Extroverte mensen zijn gezellig, uitbundig en hebben een positieve instelling. Extraversie zorgt voor een proactieve persoonlijkheid die nodig is voor een sociale onderneming. Extroverte mensen willen, en kunnen goed communiceren met stakeholders. Omdat ze er op gebrand zijn hun

doelen te bereiken zorgen ze voor veel controle. Een negatief aspect van extrovertie voor een sociale ondernemer is dat ze veel risico nemen (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010). De derde eigenschap van de 'Grote Vijf' is altruïsme. Altruïstische mensen zorgen voor overeenstemming van sociale consensus, waarbij ze wederzijds begrip en vertrouwen hoog houden. In relaties met andere mensen is de altruïstische persoon een goede luisteraar, geduldig en zorgt voor harmonie in sociale interacties. Dit type mens blijft echter maar bezig met het zoeken naar compromissen en acceptatie van anderen en is minder bereid risico's te nemen (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010).

Ordelijke mensen zorgen dat alles wat ze doen via bepaalde regels of procedures gaat en zorgen voor het handhaven van hoge standaarden van hun optreden en acties. Ze hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en hebben een noodzaak om dingen te bereiken, dit zorgt voor afhankelijkheid van hun werk. Dit is positief gekoppeld aan lange termijn betrokkenheid en overleving van de onderneming (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010).

Emotionele stabiliteit is de vijfde en laatste persoonlijkheidskenmerk. Hierbij gaat het om de mate van emotionele stabiliteit. Mensen die emotioneel instabiel zijn hebben stemmingswisselingen, zijn impulsief, hebben een laag gevoel van eigenwaarde en kans op depressies. Omdat sociale ondernemers steeds worden uitgedaagd in complexe situaties en constant de druk van stakeholders hebben, scoren ze laag op emotionele instabiliteit. Ze hebben een hoge mate van optimisme en emotionele intelligentie (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010).

Aan de hand van deze vijf persoonlijkheidskenmerken hebben Koe Hwee Nga en Shamuganathan (2010) onderzoek gedaan welke eigenschappen daadwerkelijk van belang zijn voor een sociale ondernemer. Hieruit is gebleken dat vrijwel elke sociale ondernemer een altruïstische persoonlijkheid heeft. Altruïsme heeft een positieve invloed op de constructie van de sociale visie en op duurzaamheid van de organisatie. Uit het onderzoek is verder gebleken dat openheid inderdaad een negatieve invloed heeft op de lange termijn duurzaamheid van de organisatie, maar een positieve invloed heeft op de sociale visie en financiële opbrengsten (Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010). Ordelijkheid heeft een positief effect op duurzaamheid van de organisatie en financiële beloningen.

Organisatiestructuur

De derde kritieke factor om van een sociale onderneming een succesvolle onderneming te maken is de organisatiestructuur. Hierbij gaat het om de grootte van de onderneming maar

ook de mate waarin is geïnvesteerd in het opbouwen van organisatorische capaciteit, maar ook of ze onderdeel zijn van een moederorganisatie of een op zichzelf staande onderneming zijn. Sociale ondernemingen zijn er in alle soorten en maten. Het kunnen hele grote organisaties zijn, met tientallen medewerkers in dienst, maar ook hele kleine met één of twee personeelsleden (Alvord et. al 2002). De tijd die is geïnvesteerd in het opbouwen van organisatorische capaciteit, zoals management systemen, personeelsontwikkeling en evaluatiesystemen, hangt samen met de grootte van de organisatie. Over het algemeen geldt de regel dat hoe groter de organisatie is, hoe meer deze bovengenoemde aspecten zijn ontwikkeld (Alvord et. al 2002). Hierbij speelt ook een rol, dat hoe groter de organisatie is, hoe meer hulpbronnen de organisatie heeft om deze organisatorische regelingen te ontwikkelen. Voor het runnen van een grote organisatie is het noodzakelijk om managementsystemen te ontwikkelen. Het gaat hierbij om financiële en technische systemen, een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheid en opvolgingsplannen voor leiderschap. Ook personeelsontwikkeling is een kritiek aspect voor organisaties met veel personeel, hierdoor kan het personeel leren en zichzelf verder ontwikkelen waardoor ze waardevoller worden voor de organisatie (Alvord et. al 2002). Evaluatiesystemen zijn naarmate de organisatie meer resultaten boekt belangrijker, hierdoor kunnen de behaalde resultaten worden onderzocht op eventuele verbeterpunten waardoor de organisatie nog beter in staat is het sociale doel waar ze voor staan te bereiken (Alvord et. al 2002).

Het ontwikkelen van organisatiecapaciteit is nodig om grotere en geraffineerde organisatie te bouwen, pas als dat gebeurd is kan een organisatie opschalen. Dit is een van de manieren voor sociale ondernemingen om hun operatie uit te breiden. Een sociaal ondernemer kan er ook voor kiezen om de onderneming klein te houden, ze hoeven dan geen tijd en geld te investeren in de hierboven genoemde organisatorische capaciteiten en kunnen ze zich volledig focussen op hun sociale doelen. Om hun impact op de samenleving toch te vergroten kunnen ze allianties vormen met klanten, die kunnen helpen het doel te verspreiden, of technische ondersteuning bieden aan een grote organisatie (Alvord et. al 2002). Deze grote organisatie wordt ook wel de moederorganisatie genoemd (Alter, 2007). De mate waarin een sociale onderneming is geïntegreerd in de moederorganisatie kan verschillen, zo kan het een onderdeel zijn van de moederorganisatie of een losstaande organisatie. Bij de eerste vorm zorgt de moederorganisatie voor de organisatorische capaciteiten, waardoor de sociale onderneming zich volledig op zijn eigen doel kan richten. Een iets minder geïntegreerde vorm is dat het twee losstaande ondernemingen zijn die op contractuele basis samen werken.

Hierbij moet de sociale onderneming voor zijn eigen managementsystemen, personeelsontwikkeling en evaluatiesystemen zorgen.

Hieruit concluderend blijkt dat er voor sociale ondernemingen verschillende manieren zijn om hun organisatie in te richten. Ze kunnen groot worden, klein blijven, een moederorganisatie hebben of een opzichzelfstaande organisatie zijn. Wat voor al deze sociale ondernemingen geldt is het gegeven dat externe relaties steeds belangrijker worden.

Opschalen

Door het opschalen van de organisatie kan daadwerkelijk sociale transformatie teweeg worden gebracht. De grootste sociale waarde komt niet door de innovatie maar door de systematische verandering in hoe de organisatie is opgebouwd en hoe dingen daarbinnen werken (Young, 2006). Vervolgens is het belangrijk dat een sociale onderneming dit op de juiste manier uitvoert. Opschalen kan op veel verschillende manieren, maar wordt beïnvloed door twee clusters van factoren. Als eerste is het van belang dat de organisatie in een omgeving opereert die effectieve vraag creëert voor de sociale onderneming. Dit zijn bijvoorbeeld publieke organisaties die commissies of contracten willen verspreiden of leden van publieke organisaties die willen betalen voor diensten (Mulgan, 2007). Een ander aspect is dat capaciteiten kunnen groeien, hierbij gaat het vooral om organisatorische capaciteiten, die in het kopje '*organisatiestructuur*' zijn besproken, maar ook om bijvoorbeeld geld (Alter, 2007).

Om groei binnen een sociale onderneming te kunnen begrijpen is het van belang te onderscheiden wat is opgeschaald en hoe het is opgeschaald (Mulgan, 2007). Het 'wat' dat is opgeschaald kan heel erg variëren in oorsprong, dit kunnen ideeën zijn die worden verspreid door de aantrekkingskracht van het idee, of kunnen groeien door zeer gecontroleerd te worden onder een managementteam. Het 'hoe' van opschalen gaat vaak via een S-curve van innovatie. De groei begint in een vroege fase met langzame groei onder een kleine groep van betrokken ondersteuners, deze fase wordt opgevolgd door een fase van snelle groei, dit remt weer af als de organisatie volwassen en verzadigd is geworden (Mulgan, 2007).

Hoe een sociale onderneming opschaalt is ook afhankelijk van het type sociale doel dat een ondernemer nastreeft. Onder het kopje '*innovatie*' zijn drie typen innovatie onderscheiden door .. et al (200..) Afhankelijk van dit type innovatie wordt er een manier van opschalen gekozen. Als een sociale onderneming als doel heeft capaciteit opbouwen, vindt opschaling vaak plaats via uitbreiding van het dekkingsgebied om services aan meer mensen aan te

kunnen bieden, dit zorgt ervoor dat meer mensen er van kunnen profiteren. Als het sociale doel is het verspreiden van een pakket is de beste manier van innovatie het uitbreiden van functies en diensten om grotere impact op de primary stakeholder aan te bieden. Activiteiten die het gedrag veranderen en op deze manier indirect impact opschalen past het best bij het opbouwen van een beweging (Alvord et. al 2002).

Conclusie

In dit paper is getracht uit een te zetten wat kritische factoren van een sociale onderneming zijn om succesvol te worden. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

‘Wat zijn factoren die van belang zijn om een sociale onderneming succesvol te maken?’

Allereerst is gekeken naar een duidelijke omschrijven van het begrip sociaal ondernemerschap. In de academische literatuur is hier veel discussie over, een groep onderzoekers vindt dat sociaal ondernemerschap non-profit moet zijn, terwijl een andere groep wetenschappers vindt dat sociale ondernemers winst mogen maken. Een derde groep onderzoekers ziet sociaal ondernemerschap vooral als een katalysator voor sociale verandering. Ondanks dat er veel discussie is over de definitie van sociaal ondernemerschap, is het duidelijk dat deze type onderneming zich richt op sociale doelen, en niet zozeer op financiële doelen. In het vervolg van dit paper zijn vier factoren besproken die van cruciaal belang zijn om de onderneming te laten slagen. Dit zijn volgens onderzoek van Alvord et. Al (2002) innovatie, eigenschappen van de leider, organisatiestructuur en opschaling. De innovatie moet in het gat springen tussen de publieke en private markt en op die manier in sociale behoeften van mensen voorzien. Om deze innovatie in de samenleving te integreren is een goede leider van groot belang. Een goede leider voor een sociale ondernemer is altruïstisch ingesteld, ordelijk en scoort laag op neuroticisme, waardoor ze emotioneel stabiel zijn. Of sociaal ondernemers open en extravert moeten zijn is in de academische wereld nog niet duidelijk, ze hebben aan de ene kant positieve eigenschappen voor een sociaal ondernemer, aan de andere kant hebben ze aspecten die negatief kunnen uitwerken in een sociale onderneming. Sociale ondernemingen bestaan er in alle soorten en maten, daardoor is van iedere onderneming de organisatiestructuur anders. Er is niet een beste structuur, het gaat erom dat de structuur het bereiken van het sociale doel zo goed mogelijk faciliteert. De mate van organisatorische capaciteiten kan verschillen, dit is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Ook kan de onderneming een onderdeel zijn van een moederorganisatie. De vierde en laatste kritieke factor die in deze paper is besproken is de opschaling. Bij de opschaling groeit de organisatie waardoor deze daadwerkelijk in staat is sociale transformatie

te weeg te brengen. Hoe de opschaling plaats vindt is afhankelijk van het doel van de organisatie en het type innovatie. Opschaling gaat vaak via een S-curve, waarbij de organisatie eerst langzaam groeit, een middenfase heeft met snelle groei en in een volwassen stadium weer langzaam groeit (Mulgan, 2007).

Hieruit concluderend is het succes van een sociale onderneming afhankelijk van innovatie passend bij het doel, de persoonlijkheid van de leider, de organisatiestructuur en de opschaling. Omdat elke sociale onderneming anders is, is er niet een manier waarop de onderneming succesvol kan zijn. In verder onderzoek naar de succesfactoren van een sociale onderneming is een kwantitatieve analyse noodzakelijk om te onderzoeken of de omschreven factoren inderdaad een positief effect hebben op sociaal ondernemerschap. Nu komen ze uit verschillende bronnen, wat onoverzichtelijk is. Door een kwantitatief onderzoek zou dit overzichtelijk worden.

Literatuurlijst

Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Laatste update: 27 november 2007.

Alvord, S.H., Brown, L.D., Letts, C.W. (2002). .Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. Harvard University.

Koe Hwee Nga, J. en Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282

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

Mulgan, G. (2007). Social innovation. What it is, Why it matters and how it can be accelerated.

Londen: The Young Foundation

Young, R. (2007). For What its Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In A. Nicholls (Eds.) *Social Entrepreneurship. New models of sustainable social change* (pp. 56-73).

New York: Oxford University Press Inc.

Nicholls, A en Hyunbae Cho, A. (2007). Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In A. Nicholls (Eds.) *Social Entrepreneurship. New models of sustainable social change* (pp. 99-118).

New York: Oxford University Press Inc.