



# succesfactoren voor opschaling van sociale foodondernemingen

Janka Dekker

22 juni 2023

Erasmus Universiteit  
executive program Corporate Social Responsibility  
jaargang '22 - '23

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	2
<b>1. Inleiding, probleemstelling &amp; onderzoeksvragen</b>	
1.1 Achtergrond	3
1.2 Probleemstelling	4
1.3 Onderzoeksvragen	4
<b>2. Onderzoeksmethode</b>	
2.1 Werkwijze	5
2.2 Respondenten	5
<b>3. Bestaande literatuur</b>	
3.1 Organisatorische capaciteiten	6
3.2 Opschaling	7
3.3 Groeifases	9
<b>4. Onderzoekresultaten</b>	
4.1 Context	10
4.2 Organisatorische capaciteiten	
4.2.1 Staffing (bemensing)	13
4.2.2 Communication (communicatie)	14
4.2.3 Alliance-building (alliantievorming)	16
4.2.4 Lobbying (lobbyen)	16
4.2.5 Earnings-generation (inkomstengeneratie)	17
4.2.6 Replicating (vermenigvuldiging)	17
4.2.7 Stimulating market forces (marktwerking)	18
4.3 Achterkant en voorkant van de organisatie	18
4.4 Externe factoren	20
4.5 Stellingen	22
<b>5. Conclusies</b>	
5.1 Organisatorische capaciteiten	26
5.2 Achterkant en voorkant van de organisatie	27
5.3 Externe factoren	27
<b>6. Aanbevelingen</b>	29
<b>7. Geraadpleegde bronnen</b>	31
<b>8. Bijlagen</b>	
1. Environmental impacts of food and agriculture	32
2. Gesprekspuntenlijst sociale ondernemingen	33
3. Overzicht respondenten	38

## Voorwoord

De afgelopen 25 jaar ben ik werkzaam geweest in en voor nationale en internationale foodbedrijven. Nu we na 17 jaar ons marketingbureau hebben verkocht, is de tijd aangebroken om me te oriënteren hoe ik in de tweede helft van mijn werkende leven niet alleen een bijdrage op het gebied van profit kan leveren, maar ook op het gebied van people en planet. Daarom wil ik me verdiepen in foodondernemingen die vanuit een intrinsieke motivatie een positieve bijdrage op het gebied van duurzaamheid en/of inclusie middels een F&B-product willen creëren. De laatste jaren zie je dat steeds meer F&B-producten van dergelijke social enterprises worden opgenomen in het assortiment van grote gevestigde partijen, maar als je een klein beetje verder zoekt, ontdek je dat er nog zoveel andere mooie, unieke en ambitieuze impactbedrijven in de wereld van eten en drinken zijn. Wie zitten er achter die bedrijven, waarom doen ze wat doen, waar lopen zij allemaal tegen aan?

Mijn scriptietraject heb ik dan ook gebruikt om de wereld van sociale foodondernemingen te verkennen en beter te leren kennen. De reden waarom ik inzicht wilde genereren in wat er voor nodig is om deze sociale foodondernemingen te laten opschalen, komt voort uit de gedachte dat des te meer van dergelijke ondernemingen er komen/blijven/groter worden, des te meer positieve impact er wordt gecreëerd. Zij nemen dan immers een groter aandeel van het maagaandeel van de consument in. Idealiter gaan door deze ontwikkeling corporate bedrijven versnelling aanbrengen in hun activiteiten om hun negatieve impact te verminderen c.q. positieve impact te creëren.

Ik hoop middels de opgedane kennis bestaande sociale foodondernemingen van elkaar te laten leren, nieuwe sociale foodondernemers handvatten te bieden bij de opstart van hun bedrijf, de corporate foodwereld te inspireren en in de ideale wereld mensen uit mijn brede netwerk aan te zetten tot actie voor (meer) positieve impact. Een egoïstische reden is dat ik met deze kennis graag officieel wil afstuderen aan de Erasmus Universiteit: iets wat al heel lang op mijn bucket list stond.

Ik wil iedereen die ik tijdens dit traject heb gesproken uit de grond van mijn hart bedanken voor de tijd die zij hebben gependeed aan mijn grote hoeveelheid vragen. Wat heb ik genoten van jullie openhartigheid, passie, kennis, lef, intrinsieke motivatie, het anders denken, de doeners-mentaliteit en de experimenten die jullie ondernemen! Ik weet hoe druk jullie zijn met het (nog verder) op de rit krijgen van jullie bedrijf met alle uitdagingen van dien en vind het een eer dat jullie je kennis en ervaringen met mij hebben willen delen. Ik wens jullie het allerbeste!



# 1. Inleiding, probleemstelling & onderzoeksvragen

## 1.1 Inleiding

Voeding is een bron van leven. Maar de productie van die voeding kan het leven van volgende generaties in gevaar brengen. We krijgen steeds meer inzicht in de impact die de voedingsindustrie op milieu (planet) en mens (people) heeft. Zo blijkt dat de milieueffecten van voedsel en landbouw aanzienlijk zijn op het gebied van o.a. broeikasgassen (26% van de wereldwijde uitstoot), landgebruik (50% van het bewoonbare land in de wereld) en watergebruik (70% van de wereldwijde zoetwateronttrekkingen). In bijlage 1 zijn deze effecten in een staafdiagram weergegeven. Op het gebied van 'mens' ontstaat steeds meer bewustzijn over arbeidsomstandigheden en mensenrechten in de toeleveringsketen.

Veel gevestigde foodondernemingen (meer dan 20 jaar geleden opgericht) creëren een dergelijke negatieve impact op mens en milieu. Denk aan de bomen die moeten worden gekapt in de Amazone om soja te verbouwen als ingrediënt voor het product of als veevoer, mensenrechten die worden geschonden door te lage salarissen te betalen aan de mensen die werken in het land van herkomst van de ingrediënten, het plastic dat wordt gebruikt om voedingsmiddelen in te verpakken, de kansongelijkheid op basis van gender en/of etniciteit, de CO<sub>2</sub>-uitstoot die hun fabrieken en vrachtwagens veroorzaken, etc.

De laatste decennia verschijnen echter steeds meer sociale foodondernemingen in het Nederlandse voedsellandschap die met hun aanbod een positieve impact op milieu en mens creëren. De Europese definitie van een sociale onderneming die door zowel Social Enterprise NL, de Europese Commissie als de Sociaal Economische Raad (SER) wordt gebruikt, is:

1. Onderneemt allereerst vanuit een maatschappelijke missie (*impact first*).
2. Maakt impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert.
3. Heeft een verdienmodel.
4. Ziet winst als middel, niet als doel.
5. Is transparant en eerlijk naar iedereen.
6. Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd.
7. Baseert bestuur en beleid op gelijke invloed van alle betrokkenen.

De kenmerken van sociale ondernemingen sluiten goed aan bij de behoeftes van nieuwe generaties. Zo is Gen Z - geboren tussen 1996 en 2010 – op zoek naar de waarheid, maar staat 50% van hen sceptisch tegenover de vraag of bedrijven de waarheid spreken (Pouw, 2021). Uit onderzoek van The Guardian (Hertz, 2016) blijkt zelfs dat slechts 6 procent van Gen Z denkt dat grote bedrijven het juiste doen: ze zouden egoïstisch, arrogant en onbetrouwbaar zijn. Het vertrouwen wordt voor gen Z versterkt wanneer organisaties hun sociale verantwoordelijkheid nemen. Onder andere duurzaamheid en een steentje bijdragen aan de wereld zijn belangrijk voor hen (redactie de grote vragen, 2018). Daarbij hoeft niet alles 100% groen te zijn. Wat wél belangrijk is, zijn transparantie en verantwoordelijkheid nemen (Van den Berg & Bleijswijk, 2019). En laten sociale ondernemingen nu net aan deze kenmerken voldoen.

## 1.2 Probleemstelling

Ondernemen is een van de meest effectieve vormen van activisme, aldus Melanie Rieback in een interview in Vrij Nederland (Roeters, 2022). Volgens haar heeft de aanwezigheid van een niet-commerciële entiteit op de commerciële markt de neiging de lat voor het gedrag van de gevestigde partijen hoger te leggen. Maar het maken van impact op milieu en/of mens brengt voor veel sociale foodondernemingen additionele kosten met zich mee ten opzichte van de kosten die 'traditionele' foodondernemingen maken. Bijvoorbeeld omdat extra stappen in het productieproces nodig zijn, duurdere grondstoffen moeten worden ingekocht waarvoor een eerlijke prijs in de keten is betaald, compleet nieuwe productiesystemen moeten worden ontwikkeld en gebouwd of productiemedewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet die extra begeleiding vragen ten opzichte van 'normale' werknemers.

Vaak is de verkoopprijs van F&B-producten (food & beverage) van sociale ondernemingen daarom hoger dan die van het bestaande aanbod. De foodretailketen (supermarkt) en foodserviceketen (buitenhuismarkt zoals horeca, catering en zorg) waarin zij hun business moeten bouwen is echter traditioneel ingericht en focust zich nog steeds voornamelijk op het realiseren van financiële winst op korte termijn. Hierdoor is het voor sociale foodondernemingen uitdagend om afzet te genereren en zo op de lange(re) termijn bestaansrecht te hebben en te houden.

Maar des te meer sociale foodondernemingen er komen, blijven én groter worden, des te meer positieve impact wordt gecreëerd. Niet alleen door deze ondernemingen zelf, maar ook doordat zij de gevestigde orde laten bewegen door de lat hoger te leggen.

## 1.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag die daarom in deze paper centraal staat, is:

***Wat zijn succesfactoren voor opschaling van sociale foodondernemingen?***

Subvragen die in dit kader worden beantwoord, zijn:

- Wat zijn organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij opschaling van sociale ondernemingen?
- In welke mate beheersen sociale foodondernemingen deze organisatorische capaciteiten?
- Wat wordt verstaan onder opschaling?
- Welke groeifases zijn er voor ondernemingen?
- Wat zijn uitdagingen bij opschaling aan de achterkant en voorkant van sociale foodondernemingen?
- Welke stimulerende of beperkende externe factoren voor opschaling zijn in 2023 relevant voor sociale foodondernemingen?

## 2. Onderzoeksmethode

### 2.1 Werkwijze

Om antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen, is gestart met desk-research naar:

- bestaande kennis en informatie over organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij succesvolle opschaling van sociale ondernemingen
- definitie van opschaling
- inzicht in de verschillende groeifases van organisaties

De output van het desk-research heeft als input gefungeerd voor de ontwikkeling van een gesprekspuntenlijst die is gebruikt tijdens diepte-interviews met 13 respondenten. De gesprekspuntenlijst voor sociale ondernemingen is te vinden in bijlage 2. Voor de gesprekken met facilitators en financiers is deze lijst enigszins aangepast.

De antwoorden die door de respondenten tijdens de interviews zijn gegeven, zijn tijdens het gesprek direct digitaal ingevoerd. Afhankelijk van de richting van het gesprek is de volgorde van de gestelde vragen bepaald, evenals de mate van diepgang van de antwoorden op diverse vragen. De gemiddelde tijdsduur van een gesprek bedroeg een uur.

Nadat alle interviews zijn gehouden, zijn de resultaten geanalyseerd en gerapporteerd. Omdat het een kwalitatief onderzoek betreft, zijn de resultaten indicatief van aard.

### 2.2 Respondenten

De diepte-interviews zijn gehouden met:

- sociale foodondernemingen (oprichters en eigenaren van Frank about Tea, Heilige Boontjes, Made with Maude, Mixblik, Trashure Taarten, Wilder Land, YB en Yespers en de commercieel directeur van Food Fellows)
- facilitators en financier van en voor sociale ondernemingen, waaronder foodondernemingen (Kitchen Republic, Peas of Me, Blue City en Rabo Foundation)

Alle sociale ondernemingen die hebben deelgenomen aan de interviews zijn actief in de voedingsmiddelenindustrie, hanteren een economisch rendabel verdienmodel en hebben de ambitie om op te schalen en zo hun maatschappelijke impact verder te vergroten. Meer informatie over de respondenten die hebben geparticipeerd aan dit onderzoek is te vinden in bijlage 3.

De reden waarom ook facilitators en een financier zijn meegenomen in dit onderzoek, is omdat zij veel en diverse soorten sociale ondernemingen uit diverse branches en in diverse stadia van hun bedrijf zien, spreken en volgen. Hierdoor kunnen deze partijen vanuit een breed perspectief relevante input geven voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag

## **3. Bestaande literatuur**

### **3.1 Organisatorische capaciteiten**

Het SCALERS-model benoemt zeven organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij opschaling van sociale ondernemingen. Het model is geïnspireerd op bestaande theorieën over strategisch management, ondernemerschap, sociologie en opkomend werk in sociaal ondernemen en bouwt voort op eerder onderzoek naar schaalvergroting en casestudy's over organisatiegedrag en marketing.

De basis van het model wordt gevormd door onderzoek over verschillende vormen van kapitaal en over organisatorische capaciteiten. Een gemeenschappelijk thema in onderzoeken naar groeifactoren is namelijk de rol van beschikbare bronnen (Shelton, 2005, Gilbert et al, 2006). De vier bronnen – ook wel soorten/vormen van kapitaal genoemd – die belangrijk zijn voor schaalvergroting, zijn (Smith, 2009):

1. financieel kapitaal
2. menselijk kapitaal
3. sociaal kapitaal
4. politiek kapitaal

Het SCALERS-model is ontwikkeld op basis van deze kapitaalvormen, omdat iedere vorm kan bijdragen aan de opschaling van sociale impact door beperkingen te verminderen en kansen voor groei van impact te vergroten. Sociaal kapitaal verwijst naar potentiële middelen die beschikbaar worden gesteld via sociale netwerken. Politiek kapitaal gaat over de middelen en bevoegdheden die worden gegenereerd door deelname aan interactieve politieke processen die het maatschappelijk middenveld verbinden met het politieke systeem (Sorenson & Torfing, 2003). Net als andere vormen van kapitaal kan politiek kapitaal door sociaal ondernemende organisaties worden gebruikt om sociale impact te vergroten. Hierdoor zouden organisaties die bedreven zijn in het ontwikkelen van politiek kapitaal meer schaalvergroting moeten realiseren.

Door de verschillende vormen van kapitaal en de literatuur over organisatiecapaciteiten te combineren, beschouwt het SCALERS-model elk van de capaciteiten als een organisatorisch vermogen om verschillende vormen van kapitaal te creëren, te ontwikkelen en te behouden, die kunnen worden gebruikt om de impact van sociale ondernemingen te schalen.

SCALERS staat voor:

<b>S</b> <b>Staffing (bemensing)</b> Hoe effectief is jouw organisatie bij het invullen van haar arbeidsbehoeften? → menselijk kapitaal	<b>C</b> <b>Communication (communicatie)</b> Hoe effectief is jouw organisatie in het betrekken van stakeholders? → sociaal kapitaal
<b>A</b> <b>Alliance-building (alliantievorming)</b> Hoe effectief is jouw organisatie in het vormen en benutten van partnerschappen? → sociaal kapitaal	<b>L</b> <b>Lobbying (lobbyen)</b> Hoe effectief is jouw organisatie in het beïnvloeden van beslissingen van de (lokale) overheid? → politiek kapitaal
<b>E</b> <b>Earnings-generation (inkomstengeneratie)</b> Hoe effectief is jouw organisatie om naast inkomsten ook winst te genereren en kosten te verlagen? → financieel kapitaal	<b>R</b> <b>Replicating (vermenigvuldiging)</b> Hoe effectief is jouw organisatie in het reproduceren van ontwikkelde programma's en initiatieven? → -*
<b>S</b> <b>Stimulating market forces (marktwerking)</b> Hoe effectief is jouw organisatie in het creëren van prikkels die mensen of instellingen aanmoedigen om privébelangen na te streven en tegelijk het algemeen belang te dienen? → financieel kapitaal	

\* in tegenstelling tot de andere zes organisatorische capaciteiten die direct betrekking hebben op de ontwikkeling van verschillende vormen van kapitaal is repliceren directer gerelateerd aan een attribuut van sociale innovatie zelf die verwijst naar het vermogen van de sociale oplossing om gemakkelijk te zijn overgedragen

Deze organisatorische capaciteiten zijn gedefinieerd voor sociale ondernemingen in het algemeen. Middels dit onderzoek vindt een kwalitatieve toetsing plaats van de mate waarin sociale foodondernemingen vinden dat zij deze capaciteiten beheersen voor hun eigen organisatie.

### 3.2 Opschaling

In de onderzoeksvraag is bewust gekozen voor het woord 'opschaling' en niet voor het woord 'groei'. Bloom en Smith (2010) maken onderscheid tussen:

- 'for-profit entrepreneurial ventures interested in growth' en
- 'social entrepreneurial organizations interested in scaling their impact'.

Dit onderscheid geeft op subtiële doch treffende wijze het verschil in doelstelling - groei versus het vergroten van impact - van deze verschillende type organisaties weer.



In de context van sociaal ondernemerschap wordt impactvergroting gedefinieerd als:

***het vergroten van de impact die een organisatie met een maatschappelijk doel produceert om beter aan te sluiten bij de omvang van de sociale behoefte of het probleem dat zij probeert aan te pakken***

*Dees, 2008*

Sociale ondernemingen zijn dus in de eerste plaats missiegedreven, waarbij winst geen doel op zich is maar een middel om sociale impact te creëren met betrekking tot een specifiek maatschappelijk probleem.

De uitdagingen voor ondernemingen met winstoogmerk die geïnteresseerd zijn in groei en voor sociale ondernemingen organisaties die geïnteresseerd zijn in het vergroten van hun impact, zijn vergelijkbaar (Bloom & Smith, 2010). Beiden moeten relaties met meerdere belanghebbenden beheren en manieren vinden om middelen te mobiliseren en duurzaamheid te bereiken. Maar hoewel er overeenkomsten zijn, kent de opschaling van sociale ondernemingen ook een aantal extra uitdagingen die van invloed kunnen zijn op het vermogen van de organisatie om zich te ontwikkelen en de nodige middelen voor groei te verwerven waar ondernemingen met winstoogmerk niet noodzakelijkerwijs mee te maken hebben.

1. Ten eerste is het minder waarschijnlijk dat de externe omgeving waarin de sociaal-ondernemende organisatie opereert over economische of financiële prikkels beschikt om gewenste acties van financiers/investeerders, werknemers, leveranciers, distributeurs en begunstigen/consumenten te motiveren. Om deze belanghebbenden te overtuigen om de schaalstrategie te steunen en ermee aan de slag te gaan, moet vaak meer nadruk worden gelegd op altruïsme, mededogen, vrijwilligerswerk en het creëren van sociale waarde.
2. Ten tweede is het minder waarschijnlijk dat de omgeving een gevestigde infrastructuur heeft, zoals detailhandelaren, makelaars of leveranciers van grondstoffen om groei te faciliteren. Leverings- en distributie-infrastructuren moeten vaak vanaf nul worden opgebouwd en kunnen niet worden gecontracteerd of verworven.
3. Ten derde zijn de financiële kapitaalmarkten vaak niet zo beschikbaar voor sociaal ondernemende organisaties.

Alles bij elkaar genomen, benadrukken deze verschillen enkele van de vele uitdagingen waarmee sociaal ondernemende organisaties worden geconfronteerd wanneer ze proberen de sociale impact te vergroten.

Specifiek voor sociale foodondernemingen wordt middels dit onderzoek kwalitatief inzicht verkregen in de uitdagingen bij opschaling aan de achterkant en voorkant van de organisatie en relevante externe factoren voor opschaling anno 2023.

### 3.3 Groeifases

Opschaling betekent dat een bedrijf groeit. Dat groeien gaat in fasen. Groeit het bedrijf naar een volgende fase, dan verandert de structuur, cultuur en winstgevendheid wat vaak gepaard gaat met groei pijnen. Het groeifasen-model van Greiner geeft inzicht in hoe het bedrijf verandert en daarmee ook de rol van de ondernemer. Dit model wordt onderstaand weergegeven:



*De groeifasen van elk bedrijf (KvK).*

Kenmerken van de diverse fasen zijn:

#### 1. Pioniersfase (<8 medewerkers, < € 1 miljoen)

In de opstart- of pioniersfase is de ondernemer meewerkend voorman. Er is weinig geformaliseerd. Markt- en productgerichtheid spelen een grote rol. Het bedrijf bruist van creativiteit en energie. Het team is vooral bezig met strategie en positionering. Doel is het bestaansrecht van het bedrijf.

#### 2. Organisatiefase (8-25 medewerkers > € 1 miljoen)

Vanaf ongeveer 8 medewerkers voelt de ondernemer de behoefte om een organisatie te bouwen. Vaak nog als een neventaak omdat hij het enorm druk heeft met verschillende aandachtspunten. Hij moet steeds meer managementprocessen opstarten en zaken vastleggen. Zijn rol verandert in die van 'manager'. Voor veel ondernemers is dat een lastige fase. Ze willen liever goede creatieve ideeën realiseren. Leidinggeven vraagt andere vaardigheden van de ondernemer.

#### 3. Managementfase (25-50 medewerkers, > € 2,5 miljoen)

In de managementfase staat de ondernemer er niet meer alleen voor. Managers doen hun intrede. Als eerste vaak op financieel en IT-gebied. Maar ook voor marketing en HR. Wat de ondernemer eerst zelf deed, is nu een fulltime functie voor een manager. Geen gemakkelijke fase: meer drukte, toenemende kosten, hogere complexiteit en marges die onder druk staan.

#### 4. Delegeerfase (50-150 medewerkers, > € 5 miljoen)

Vanaf 50 man personeel is het managementteam vaak compleet. Het bedrijf belandt nu in de delegeerfase. Daarmee dient de volgende uitdaging zich aan. De ondernemer moet de meeste beslissingen aan zijn team overlaten. Meer dan ooit moet de ondernemer gaan leiden, in plaats van managen.

## 5. Standaardisatiefase (>150 medewerkers, > € 15 miljoen)

De standaardisatiefase is de optimale fase voor groei. Om die groei door te maken, moet het bedrijf gaan standaardiseren. De uitdaging in deze fase: schaalbaarheid en standaardisatie, zonder bureaucratie. De ondernemer werkt vooral aan de toekomst van de organisatie.

Aan alle respondenten van de sociale foodondernemingen die aan dit onderzoek hebben geparticipeerd, is gevraagd in welke groeifase hun organisatie zich momenteel bevindt.

## 4. Onderzoekresultaten

### 4.1 Context

Dit hoofdstuk start met het schetsen van context van de respondenten die hebben geparticipeerd aan de interviews voor deze kwalitatieve inventarisatie naar succesfactoren voor opschaling van sociale foodondernemingen.

### Product als middel voor impact

De sociale foodondernemingen die hebben geparticipeerd aan dit onderzoek, zijn hun bedrijf allemaal gestart omdat zij zich persoonlijk betrokken voelen bij onrecht op het gebied van mens of milieu. Hun F&B-product wordt als middel ingezet om positieve impact ten aanzien van dat onrecht te creëren. Voor alle ondernemers geldt dat er nog niet iets vergelijkbaars op de markt is in de combinatie van de impact op people (mens) en planet (milieu) met hun product. Het wiel uitvinden is dan ook op veel vlakken van toepassing, evenals het doorvoeren van aanpassingen in de bedrijfsvoering die noodzakelijk zijn als het bedrijf groeit.

### Mens & milieu

Waar een aantal jaren geleden een sociale onderneming voornamelijk focus had op óf mens óf milieu wordt anno 2023 steeds vaker op beide vlakken impact gecreëerd door sociale ondernemingen. Op het gebied van 'mens' worden F&B-producten gemaakt met of door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vluchtelingen of vrouwelijke wijnmakers die zijn ondervertegenwoordigd in deze branche en wordt een eerlijk salaris betaald aan werknemers in het land van herkomst van ingrediënten. Tegelijkertijd wordt – indien relevant – zoveel als mogelijk biologisch en/of lokaal ingekocht, plantaardig bereid, duurzaam verpakt en zo milieuvriendelijk mogelijk getransporteerd. Mens en milieu (people en planet) gaan dus steeds vaker hand in hand voor sociale ondernemingen.

### Groeifase

5 van de 9 sociale foodondernemingen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek bevinden zich in de pioniersfase: Frank about tea, Made with Maude, Mixblik, Trashure Taarten en Wilder Land. Yespers bevindt zich tussen de pioniers- en organisatiefase in.



Heilige Boontjes heeft recentelijk de organisatiefase bereikt. Qua omzet bevindt Food Fellows zich ook in de organisatiefase, maar omdat zij onderdeel uitmaken van een grote internationale coöperatie, zijn zij organisatorisch niet te vergelijken met de andere sociale ondernemingen. YB bevond zich tot recentelijk mede door haar horeca-activiteiten in de standaardisatiefase. Voor haar retailactiviteiten bevindt het bedrijf zich echter in de pioniersfase. De ambitie van alle sociale ondernemingen is om door te groeien naar minimaal de organisatiefase. De facilitators en financier zetten zich voornamelijk in voor sociale (food)ondernemingen in pioniersfase.

### **Verdienmodel**

Het verdienmodel voor het merendeel van de ondervraagde sociale ondernemingen bestaat uit de verkoop van producten (6 van de 9) en indien nodig het afsluiten van leningen. Mixblik, Yespers en Frank about tea ontvangen of hebben een subsidie ontvangen voor het opzetten of inventariseren van vernieuwingen in de keten of de ondersteuning voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Alle sociale ondernemingen zijn zowel B2C als B2B actief (business to consumer en business to business). 6 van de 9 foodondernemingen hebben een webshop om consumenten direct te kunnen bereiken. Listing in foodretail is voor de meeste ondernemingen nog niet aan de orde. De zakelijke markt wordt wel door alle respondenten bewerkt, variërend van kerstpakketten tot cateraars en van maaltijdpakketleveranciers tot inspiratiesessies bij bedrijven. Ook de flitsbezorgers waren populair bij sociale ondernemingen. Dit verkoopkanaal stond namelijk relatief open om te experimenteren met nieuwe producten. De reden waarom over dit kanaal in de verleden tijd wordt gesproken, is dat het zo snel aan het verdwijnen is als dat het is opgekomen.

### **Belemmeringen conventionele keten**

Alle respondenten ervaren belemmeringen of beperkingen in de conventionele keten van foodretail en foodservice. In zowel foodretail als foodservice worden inkopers anno 2023 nog steeds afgerekend op de p van prijs. Het nadeel voor sociale ondernemingen is dat hun producten duurder zijn dan vergelijkbare conventionele producten en dat je als sociale onderneming bovendien geen beschikking hebt over een (groot) marketingbudget. De sociale ondernemingen ervaren aan den lijve dat de ambitieuze mooie woorden die corporates in zowel foodretail als foodservice zeggen over duurzaamheid en inclusie helaas nog onvoldoende in de praktijk worden gebracht.

**“Als nieuwe speler opereer je in een oud systeem. Dit is dé reden waarom 80% van de sociale ondernemers vastloopt. De prijs van producten van sociale foodondernemingen is namelijk anders opgebouwd dan die van de concurrenten. Zolang die mismatch blijft bestaan en niet op een andere manier wordt gecompenseerd, blijft het lastig.”**

Chantal Engelen, Peas of Me

Zo zijn in retail marge en rotatie nog steeds cruciaal, wat begrijpelijk is, omdat dit van oorsprong hun bestaansrecht is. Maar daarnaast worden allerlei mitsen en maren door retailers over de tafel gegooid, die de ondernemers ondertussen allemaal kennen. Ben je wel in staat om zoveel volume in één keer te leveren? Voldoe je aan alle hygiëne-eisen en beschik je over de juiste ISO-certificering? Kun je een zak geld neerleggen om in het schap te komen? De afhankelijkheid van de inkoper of category manager die je in retail tegenover je krijgt is dan ook extreem groot: zij zijn echt de koning(in) die bepalen. Je moet feitelijk geluk hebben met de timing dat hij of zij op dat moment op zoek is naar een passend product. En anders moet je wachten tot de inkoper weggaat en er een nieuwe komt waarbij je wellicht wel een kans krijgt.

Eén ondernemer vertelt dat hij ervoor kiest om voorlopig nog niet het gesprek met traditionele retailers aan te gaan. Hij heeft veel sociale ondernemers gesproken die stuk voor stuk aangeven dat je in de pioniersfase weinig onderhandelingsruimte aan tafel hebt. Je gaat feitelijk pas echt geld verdienen als je volume draait wat je in dat stadium nog niet hebt. In combinatie met het feit dat je door de retailer elk moment en zonder reden uit het assortiment gegooid kan worden en je weinig contact met klanten hebt, bevorderen deze keuze.

Hoewel in foodservice prijs ook een belangrijk startpunt is, zijn hier wel andere mogelijkheden. Bij groothandels is vaak meer mogelijk als je al een aantal grote klanten voor je product binnen hebt. Cateraars moeten steeds vaker over duurzame alternatieven in hun assortiment beschikken om in te spelen op de vraag van bijvoorbeeld overheidsorganisaties naar producten die voldoen aan de SROI-eisen. Social Return On Investment ofwel SROI is bij veel aanbestedingen van overheden verplicht: een percentage van de aanneemsom, opdrachtsom of het subsidiebedrag moet worden teruggegeven in de vorm van sociale inclusie. Een opdrachtnemer kan op verschillende manieren aan de SROI-verplichting voldoen en één daarvan is het inkopen van producten bij sociale ondernemingen die werken met een afstand tot de arbeidsmarkt. Cateraars bieden producten van sociale ondernemingen niet alleen bij overheden, maar ook bij bedrijven, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. Daarnaast zijn kerstpakketten een populaire afzetmarkt voor sociale ondernemingen. Horeca wordt door Heilige Boontjes en werd door YB zelf bedreven. Horeca-outlets om je producten af te zetten worden wel gezocht, maar maken qua volume weinig impact.

Een ander perspectief dat wel moet worden meegenomen als het gaat om belemmeringen in de conventionele keten is dat er heel veel foodondernemingen starten – zowel met een sociale insteek als een innovatieve insteek – zonder een achtergrond in de wereld van eten en drinken. Hierdoor weten deze ondernemers niet hoe zij moeten navigeren in deze branche. Bovendien heb je maar één kans voor een eerste indruk. Dan is het leuk dat je enthousiast alles kunt vertellen over je product, maar als je supply chain aan de achterkant (nog) niet op orde is, dan houdt het simpelweg op.

## Succes

Succes is ....

- ... als onze vrouwen na het leer-werktraject bij ons ergens mogen werken
- ... als ik een bijdrage mag leveren om het verschil te maken op het gebied van gendergelijkheid
- ... als meerdere soorten die op de rode lijst staan daarvan verdwijnen
- ... als iedereen in de keten beter wordt van ons product
- ... als een verstandelijk beperkte gast sociaal contact heeft in onze koffiezaak
- ... als we het systeem hebben veranderd

Een aantal antwoorden op de vraag: 'wat is succes voor jou?' Een stabiele onderneming die zwarte cijfers draait wordt daarna genoemd. Ofwel: respondenten willen laten zien dat het anders en beter kan en als gevolg daarvan wordt geld verdiend.

**"Als mensen mij vragen 'ben je succesvol' zeg ik altijd: op het gebied van impact ja, op het gebied van financieel nee."**

Wouter Staal, YB

## 4.2 Ranking organisatorische capaciteiten SCALERS-model

Zoals eerder in het theoretische kader toegelicht benoemt het SCALERS-model zeven organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij opschaling van sociale ondernemingen. De respondenten hebben op een schaal van 1 tot 7 aangegeven hoe effectief hun organisatie is op de genoemde capaciteit (1 = helemaal niet effectief, 7 = heel effectief). Het gemiddelde cijfer per capaciteit is als volgt:

<b>S</b> staffing 4,6	<b>C</b> communication 5,1	<b>A</b> alliance- building 5,2	<b>L</b> lobbying 2,8	<b>E</b> earnings- generation 3,8	<b>R</b> replicating 5,5	<b>S</b> stimulating market forces 5
-----------------------------	----------------------------------	--	-----------------------------	--	--------------------------------	---

In onderstaande paragrafen wordt de ranking van iedere capaciteit toegelicht, zodat meer inzicht ontstaat in de toepassing van deze capaciteit specifiek voor sociale foodondernemingen

### 4.2.1 Staffing (bemensing)

De effectiviteit van de capaciteit 'staffing' (het invullen van de arbeidsbehoeften) wordt door alle respondenten beoordeeld met 4,6 op een schaal van 1 tot 7, waarbij de bandbreedte varieert van 3 tot 6. Kitchen Republic – die in de afgelopen 8 jaar van hun bestaan rond de 1.000 bedrijven met nieuwe F&B-producten voorbij hebben zien komen – geeft aan dat bemensing het meest cruciale aspect voor succesvolle opschaling is. Hoe snel leert de ondernemer? Hoe spelen zij in op veranderende situaties wat vaak voorkomt bij bedrijven in de pioniersfase? Ondernemers die zo snel mogelijk aan hun bedrijf gaan werken in plaats van erin hebben volgens Kitchen Republic een veel grotere kans op succes.

Eén van de resultaten van een onderzoek naar het opschalen van sociale ondernemingen door Hogeschool Utrecht (De Bell et al, 2019) is dat goede bemensing een belangrijke belemmering voor veel van de sociale ondernemingen is, en dan specifiek mensen die niet tot de doelgroep behoren, bijvoorbeeld coaches of mensen in staffuncties. Reden daarvoor is dat begeleiding en coaching van de doelgroep over het algemeen intensief en daardoor duur is, terwijl de financiële vergoeding die hiervoor per kandidaat uit de doelgroep beschikbaar is vaak niet toereikend is. Omdat de wereld steeds sneller verandert, is deze uitkomst anno 2023 getoetst onder de respondenten van sociale foodondernemingen die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wat blijkt? Bemensing van coaches wordt momenteel niet als belemmering ervaren. Ondernemers zijn goed in staat om hetzij coaches aan te trekken, hetzij de begeleiding zelf op zich te nemen. In het laatste geval is het van belang om tijdig coaches aan te trekken, zodat de ondernemer ruimte krijgt om andere werkzaamheden op te pakken die nodig zijn voor de volgende stap van de onderneming.

In het onderzoek van Hogeschool Utrecht (De Bell et al, 2019) werd ook aangegeven dat de arbeidsvoorwaarden voor bepaalde sleutelfuncties bij veel sociale ondernemingen vaak minder concurrerend zijn dan voor vergelijkbare posities bij reguliere ondernemingen. Daarom was het vinden van ervaren en goed gekwalificeerde mensen met de benodigde bevoegdheid niet eenvoudig. Een gevolg hiervan was dat de ondernemer/eigenaar uiteindelijk vaak veel extra werk zelf moet doen.

In 2023 geven de sociale foodondernemingen aan dat deze uitdaging niet van toepassing is. Hoewel de arbeidsvoorwaarden bij sociale foodondernemingen nog steeds niet op hetzelfde niveau liggen als bij conventionele ondernemingen, krijgen deze bedrijven ondanks de krapte op de arbeidsmarkt veel reacties van goede kandidaten. De kentering naar 'conscious quitting' (Polman, 2023) – een term die door Paul Polman, voormalig CEO van Unilever is geïntroduceerd – zet door onder mensen met banen bij bedrijven waar purpose ontbreekt of onvoldoende (intrinsiek) is en ook jong talent dat net van school komt wordt aangetrokken tot het werken bij sociale (food)ondernemingen.

"Het is ongelooflijk hoeveel mensen een andere baan willen gaan doen om impact te maken. Daar willen ze ook echt drastisch voor naar beneden in hun salaris. Omdat we nog niet zulke hoge salarissen kunnen betalen, trekken we vooral juniors uit de arbeidsmarkt aan die mijn compagnon en ik coachen.

Daan van Diepen, Wilder Land

Zoals later blijkt in paragraaf 4.4 over de uitdagingen aan de voorkant van organisaties wordt bemensing voor sales en marketing wel als uitdagend gezien. In eerste instantie doen veel sociale ondernemers de sales en marketing zelf, maar veel ervaren ook dat hun kracht hier niet ligt. Daardoor wordt het 'erbij' gedaan, terwijl juist de push naar de voorkant zo hard nodig is voor opschaling.

Als afsluiting van dit onderdeel nog een paar tips van de respondenten:

- Verzamel mensen om je heen die over bepaalde expertises beschikken om met je mee te denken hoe je bepaalde zaken het beste kan aanpakken. Dit kan in de vorm van een Raad van Advies of in 1-op-1 gesprekken met experts uit je netwerk.
- Bepaalde projecten die specialistische kennis vereisen kun je op het platform van De Nieuwe Gevers zetten. Professionals zetten hun kennis en expertise vervolgens vrijwillig in om maatschappelijke organisaties verder te helpen.

#### 4.2.2 Communication (communicatie)

Het betrekken van stakeholders bij de sociale onderneming – ofwel de capaciteit communicatie – wordt door respondenten gerankt met een 5.1 op een schaal van 1 tot 7. In het eerder aangehaalde onderzoek van Hogeschool Utrecht (De Bell et al, 2019) staat dat veel sociale ondernemingen twijfelden hoe ze de sociale boodschap het beste onder de aandacht kunnen brengen zonder dat dit ten koste ging van marketing op kwaliteit en service. Een deel koos er daarom voor hun sociale boodschap helemaal niet te communiceren, waarmee zij volgens dit rapport hun organisatie en sommige (potentiële) klanten echt tekort doen. De sociale foodondernemingen die in dit huidige onderzoek zijn meegenomen, geven stuk voor stuk aan hun sociale boodschap wél te communiceren.

De insteek en doelstelling van deze communicatie is echter divers. In het onderzoek van Hogeschool Utrecht (De Bell et al, 2019) staat namelijk ook: 'via een heldere marketing en branding van de meervoudige waarde kunnen hier echter nog veel klanten gewonnen worden'. Hier wordt wisselend op gereageerd door de sociale foodondernemingen. Frank about tea geeft aan dat deze meervoudige waarde in lang niet alle gevallen de belangrijkste beweegredenen voor consumenten is om hun product te kopen.

Sinds zij hun rebranding hebben doorgevoerd, kopen mensen hun thee vooral vanwege het leuke design en de onderscheidende verpakking. Als de consument vervolgens leest hoe Frank about tea opereert in de theeketen, voelen ze zich daardoor extra goed. Maar smaak, kwaliteit en verpakking zijn en blijven bepalend volgens de theemaker.

Ook Wilder Land geeft aan dat consumenten een foodproduct in eerste instantie kopen omdat zij een bepaalde behoefte hebben. Als het dan duurzaam is, is dat mooi meegenomen. Zij communiceren hun boodschap over biodiversiteit wel als extra stimulans om te kopen. De doelgroep die alleen vanuit maatschappelijke meerwaarde koopt, is simpelweg te klein om te schalen. In de B2B-markt is het wel makkelijker om tractie op deze meerwaarde te creëren, omdat zij aan bepaalde doelen moeten voldoen.

Kitchen Republic ziet veel ondernemingen voorbij komen met mooie merknamen, kleurrijke verpakkingen die opvallen in het schap en sterke impactstories op de zijkant.



Mixblik



Frank about tea



Made with Maude



Yespers



Heilige Boontjes

Het communiceren van de SDG's (Social Development Goals) wordt door het merendeel van de sociale onderneming niet gedaan. Redenen hiervoor zijn dat de consument hier niet mee bezig is, dat het echt een corporate 'ding' is of dat er niet bij stilgestaan wordt. Ondernemers die het wel doen, doen dit voornamelijk voor fondsaanvragen of zetten het op bijvoorbeeld de achterkant van hun verpakking en/of hun website. Dat het niet het eerste is waarop wordt gecommuniceerd, is een feit.

Een aantal criteria voor succesvolle communicatie die uit de interviews kunnen worden gedistilleerd, zijn:

- Een positieve en enthousiaste tone of voice die mensen het gevoel geeft onderdeel van de oplossing te zijn in plaats van belerend, waardoor mensen om welke reden dan ook in de verdediging kunnen schieten.
- Herhaling van de boodschap is noodzakelijk. Iemand moet deze 8 keer horen voordat ze het product proberen.
- Transparantie is key, hoewel dit je ook kwetsbaar maakt. Geen enkele organisatie doet namelijk alles 100% goed.



Uitdagingen rondom communicatie vanuit sociale foodondernemingen zijn:

- Massacommunicatie: hoe kom ik goed onder de aandacht komen bij het grote publiek?
- De juiste boodschap naar de juiste doelgroep op het juiste moment: sociale ondernemingen anno 2023 maken vaak impact op zowel het vlak van mens als milieu en wat communiceer je dan wanneer naar wie?
- Bewijslast: hoe bewijs je in deze tijd van greenwashing en fake news dat jouw boodschap echt is?

#### **4.2.3 Alliance-building (alliantievorming)**

Op een schaal van 1 tot 7 wordt de capaciteit alliantievorming ofwel de effectiviteit van het vormen en benutten van partnerschappen beoordeeld met een 5,2. Alle sociale ondernemingen geven aan dat alliantievorming een cruciale capaciteit is. Samen kom je namelijk écht verder op de impactthema's waar deze ondernemingen zich voor inzetten. Zo wordt er – afhankelijk van het impactthema – samengewerkt met scholen, gemeentes, de politie, gevestigde commerciële partijen, andere sociale ondernemingen, etc. De netwerkmogelijkheden die Kitchen Republic biedt, worden ook door diverse sociale ondernemingen genoemd.

Een grote valkuil voor sociale ondernemers bij het vormen van partnerschappen is de factor tijd. In de pioniersfase van de onderneming wordt met veel en diverse partijen gepraat en bij allerlei sessies, bijeenkomsten en groepjes aangesloten, omdat het interessant en relevant lijkt. In de praktijk blijkt veel hiervan niks op te leveren voor de onderneming. De kunst is dan ook een balans tussen het ondernemingsbelang en het maatschappelijk belang te vinden. Sociale foodondernemers hebben namelijk een groter risico dan gevestigde foodbedrijven om overvraagd te worden, omdat ze niet alleen commercieel resultaat moeten boeken, maar ook impact op mens en milieu willen creëren.

#### **4.2.4 Lobbying (lobbyen)**

De capaciteit 'lobbyen' waarmee beslissingen van de (lokale) overheid worden beïnvloed krijgt van alle 7 capaciteiten van het SCALERS-model veruit de laagste ranking door de ondervraagde sociale ondernemingen: 2,8 op een schaal van 1 tot 7.

Als sociale ondernemers zich bezig houden met lobbyen, is dat in veel gevallen op lokaal niveau met de gemeente waar zij werken en/of waar hun doelgroep woont. Een mooi voorbeeld is de lobby die een sociaal ondernemer aan het voeren is om te zorgen dat de social return verplichting voor een infrastructuurproject in haar gemeente wordt gependend aan 15 sociale ondernemingen uit deze gemeente. Op nationaal niveau wordt door de respondenten nog minimaal gelobbyd, wat wellicht inherent is aan de groeifase waarin de ondervraagde ondernemingen zich bevinden.

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat lobbyen niet alle ondernemers ligt. Eén ondernemer geeft aan dat hij veel te uitgesproken is om dergelijke politieke gesprekken te voeren. Daarom heeft hij in de stichting een directeur naast hem gezet die wel over deze competentie beschikt. Andere ondernemers zeggen dat zij niet beschikken over het benodigde geduld om de langdurige processen en trajecten vol te blijven houden, waarbij de uitkomst vaak ook nog onzeker is.

De capaciteit 'lobbyen' beoordeel ik met een 6 voor mijn bedrijf, maar de effectiviteit hiervan met een 2. Ons hele stelsel van wet- en regelgeving is namelijk gericht op het afstraffen van slecht gedrag. Goed gedrag wordt nooit beloond."

Stefan Baecke, Yespers

Bovendien kost lobbyen ook (veel) tijd die door de ondernemers in veel gevallen liever aan andere zaken wordt besteed. Meerdere ondernemers geven wel aan dat de overheid een goeie en relevante afzetmarkt voor hun product zou zijn in het kader van social return.

#### 4.2.5 Earnings-generation (inkomstengeneratie)

Het opbouwen van een winstgevende business met lekkere foodproducten die bijdragen aan mens en/of milieu is uitdagend. Alle ondernemers wisten dat al voordat zij begonnen met hun bedrijf. Maar 'je eigen broek ophouden' is wel noodzakelijk als sociale onderneming om op lange termijn bestaansrecht te hebben. De capaciteit 'inkomstengeneratie' (het genereren van winst naast inkomen en het verlagen van kosten) krijgt gemiddeld een 3,8 op een schaal van 1 tot 7: na lobbyen de laagste beoordeling. Het merendeel van de sociale foodondernemingen die hebben geparticipeerd, laten op dit moment dan ook nog geen zwarte cijfers zien.

Maar dat ligt zeker niet aan de creativiteit van de ondernemers om geld te verdienen: van evenementen tot samenwerkingen met gevestigde partijen en van het geven van (betaalde) inspirational talks tot e-commerce. Hoewel bij dit laatste wel de kanttekening wordt geplaatst dat de gemaakte investeringen niet meteen op korte termijn worden terugverdiend. Meermaals wordt benoemd dat het opschalen van volume een belangrijk aspect is om kosten te laten dalen en daardoor de inkomsten te laten stijgen.

Ondernemingen die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geven aan het voornaamste doel is om zelfvoorzienend te zijn. Dat betekent voor hen dat ze zelf een acceptabel salaris uit de onderneming kunnen halen – wat nu nog niet het geval is – en een kleine buffer kunnen opbouwen.

#### 4.2.6 Replicating (vermenigvuldiging)

Het gemiddelde cijfer dat voor 'vermenigvuldiging' wordt gegeven, ofwel de mate waarin de organisatie in staat om ontwikkelde programma's en initiatieven te reproduceren, is het hoogste van alle capaciteiten: een 5,5. Als je met de juiste productiepartner en/of distributeur werkt, is opschaling geen issue, vooral niet als je klanten krijgt waar je deze producten bij kunt afzetten. Bij productie in eigen beheer kan de capaciteit van de productieruimte, opslagruimte en/of productiemiddelen belemmerend werken, wat betekent dat moet worden uitgeweken naar een grotere locatie.

"Producten zijn zo na te maken, maar de passie en drive van de ondernemer is niet kopieerbaar."

Emma Veerhuis, Kitchen Republic

Bovenstaande uitspraak sluit ook aan bij de ervaring van YB in de opschaling van haar horecalocaties: theoretisch is opschaling prima te doen, maar praktisch is het een uitdaging om medewerkers de kennis en tools met de benodigde passie en drive te laten inzetten.

Yespers geeft aan dat als een product eenmaal staat dit wel doorloopt. Maar hun doel is niet zozeer om producten te reproduceren, maar om zoveel mogelijk vooruitgang te boeken. Producten zijn daarom het middel, terwijl de ingrediënten voor die producten de to do list vormen voor het veranderen van bestaande systemen. Expansie naar het buitenland is ook iets wat op het wensenlijstje staat van meerdere ondernemingen.

#### 4.2.7 Stimulating market forces (marktwerking)

De zevende en laatste capaciteit is de mate van effectiviteit in het creëren van prikkels die mensen of instellingen aanmoedigen om privébelangen na te streven en tegelijkertijd het algemeen belang te dienen. Deze capaciteit wordt beoordeeld met gemiddeld een 5.

Opvallend zijn de uitersten die worden gegeven: van een 2 tot een 7 op een schaal van 1 tot 7. Toelichtingen op de hoge(re) waarderingen zijn dat de onderneming zowel maatschappelijk als functioneel nut heeft. Door producten van de sociale ondernemingen te kopen, doe je iets goeds voor mens en/of milieu én je eet of drinkt iets lekkers. De ondernemingen die zichzelf een lage(re) waardering geven, doen dit vanwege het gebrek aan schaal en het gebrek aan communicatie om het verhaal op de juiste manier en het juiste moment over de Bühne te brengen bij de consument. Ook de facilitators en financier geven aan dat op het vlak van de vertaalslag van boodschap naar commercie nog wel slagen zijn te maken, maar zien ook dat deze capaciteit juist de kern is van sociale foodondernemingen.

“Het leven vieren met een heerlijk én eerlijk glas wijn en tegelijkertijd iets goed doen op het gebied van gelijkheid, inclusie en duurzaamheid: wie wil dat nou niet?”

Maud Kleuskens, Made with Maude

#### 4.4 Achterkant en voorkant van de organisatie

Naast organisatorische capaciteiten hebben sociale foodondernemingen ook te maken met uitdagingen aan de achterkant en voorkant van hun organisatie als het gaat om opschaling. Onder de achterkant wordt verstaan: alle zaken die indirect impact hebben op wat de klant van de organisatie ziet en ervaart. Denk aan inkoopprocessen, logistiek, etc. productieprocessen. De belangrijkste uitdagingen die in dat kader door de respondenten worden genoemd, zijn:

- *Operationele inrichting*  
Hoe moet de ideale bar van een koffiezaak eruit zien? Welke apparatuur is nodig om maaltijden in te blikken? Hoe ga je om met de oplaadtijd van elektrische wagens die worden ingezet voor het transporteren van onze producten? Wat is het moment waarop je de knoop doorhakt dat het ophalen van reststromen bij lokale supermarkten goed en logisch klinkt, maar praktisch gezien niet blijkt te werken als je deze om 21.30 uur mag ophalen en je niet weet welke groenten en fruit je krijgt? Hoe droog je grote hoeveelheden vers geoogste kruiden om te verwerken in foodproducten? Stuk voor stuk vraagstukken waar vast iemand wel de oplossing voor heeft bedacht, maar waar sociale ondernemingen morgen mee aan de slag willen.

Additionele bottleneck is dat iedere sociale onderneming een unieke inrichting van de achterkant van de organisatie heeft vanuit de gekozen product-people-planet-combinatie die voor geen enkel bedrijf hetzelfde is. Daarom zijn er geen one-size-fits-all-oplossingen mogelijk en moeten veel zaken voor de achterkant zelf worden georganiseerd. Bovendien willen veel sociale ondernemingen een zo kort mogelijke keten creëren, waardoor zij eerlijke prijzen in deze keten kunnen betalen en transparantie bevorderen.

- *Inrichting van systemen*

Voor inkoop, administratie, productie, versturen van pakketjes, etc. moeten systemen worden ontwikkeld. De inrichting daarvan vergt meters die je binnen je bedrijf gemaakt moet hebben om te bepalen wat de optimale inrichting van deze systemen voor jouw bedrijf zijn.

- *Schaal*

Als je klein bent, ben je voor veel partijen niet interessant (genoeg). Of het nu gaat om partijen waar jij je producten wil inkopen of partijen in de supply chain voor het transport van ingrediënten of producten, je moet ze echt overtuigen om met je samen te werken en je profiteert (nog) op geen enkele manier van schaalvoordelen waar grote gevestigde partijen wel van profiteren.

Het voordeel voor sociale foodondernemingen die ervoor kiezen om hun productieproces uit te besteden, is dat zij zich over een aantal van deze punten geen zorgen hoeven te maken omdat activiteiten door de externe partij worden uitgevoerd. Maar ook zij hebben vanuit hun unieke product-people-planet-combinatie de nodige uitdagingen op het gebied van operationele inrichting. Punt van aandacht bij dergelijke samenwerkingen is het maken van goede afspraken waarbij het risico niet alleen bij de sociale onderneming ligt.

Ook is gevraagd wat de belangrijkste succesfactoren voor opschaling zijn als het gaat om de achterkant van de organisatie:

- Zorg dat je de juiste mensen om je heen verzamelt. Als je iets niet kan, laat het dan vooral door een ander doen die daar goed in is. Sluit je ook aan bij relevante netwerken: tips die je daar krijgt, helpen je vaak snel verder.
- Denk lange termijn en ben daarom consistent in je kwaliteitsstandaard. Neem geen genoegen met minder vanwege de snelheid of de kosten. Dit gaat uiteindelijk ten koste van je geloofwaardigheid.
- Neem partners mee in je missie door de dialoog met ze aan te gaan. Zo kun je het benodigde 'nieuwe denken' om systemen structureel te veranderen ook aanleren bij andere schakels in je bedrijfskolom.
- De betrokkenheid vanuit de ondernemer móet blijven. Daar is het bedrijf immers vanuit gestart. Dit is tegelijkertijd ook een valkuil, omdat de afhankelijkheid groot is en blijft.
- Je moet het spel van 'de groten' mee kunnen spelen en net zo excelleren als gevestigde merken. Groot denken is dan ook een voorwaarde voor succes.

Met 'de voorkant van een organisatie' wordt bedoeld: alle zaken die direct impact hebben op wat de klant van de organisatie ziet en ervaart. Denk aan marketing, communicatie, PR, verkoop, etc. Op dit vlak zijn de grootste uitdagingen:

- *Voldoende inkomsten*  
Het (blijven) genereren van genoeg inkomsten om door te blijven gaan is en blijft uitdagend, zeker als het economisch tij verandert. Het krijgen van voldoende marge voor je producten is hierbij cruciaal, omdat deze zijn vaak duurder dan traditionele producten en het eerste waar dan aan geschaafd wordt is jouw marge.
- *Flexibiliteit*  
Inherent aan het genereren van voldoende inkomen, is dat je als sociale onderneming overal 'ja' op zegt om zo te overleven. En als klein(er) bedrijf heb je die flexibiliteit ook vaak nog. Nadeel is dat veel van die activiteiten veel meer tijd kosten dan je reguliere activiteiten, terwijl je daar echter niet voor betaald krijgt.
- *Sales & marketing*  
Het pitchen van hun bedrijf, missie en producten bij prospects kunnen de geïnterviewde sociale ondernemers prima, maar het opvolgen van deze klantcontacten en het blijven houden van focus op de verkoop is uitdagend. Want eigenlijk is het product maar een middel voor impact... En als je eenmaal op het schap van de foodretailer staat of bent gelist in het assortiment van een foodservicegroothandel, hoe zorg je dan voor rotatie met behulp van marketing & communicatie? Het creëren van een merk met uitstraling op niveau en het onder de aandacht brengen hiervan bij het grote publiek is uitdagend.

De belangrijkste succesfactoren voor opschaling ten aanzien van de voorkant van de organisatie die door de respondenten zijn genoemd, zijn:

- Authenticiteit en transparantie onderscheiden je niet alleen als merk, ze voorkomen ook dat je in het hokje van greenwashing wordt gestopt.
- Zoek de publiciteit op. Iedere sociale onderneming heeft een verhaal te vertellen en dat verhaal is de moeite waard om te delen. Bovendien moet je product gaan roteren, waarvoor naamsbekendheid nodig is om een trial te genereren.
- Deel de impact die je maakt met je klanten, je consumenten en je samenwerkingspartners. Dát is uiteindelijk de bijdrage die met zijn allen wordt gerealiseerd.

### **4.3 Externe factoren**

Externe factoren hebben invloed op de (on)mogelijkheden van opschaling door sociale ondernemingen. Aan de respondenten is gevraagd welke externe factoren stimulerend of juist beperkend werken voor opschaling anno 2023.

Het huidige economisch klimaat wordt om meerdere redenen als beperkende externe factor genoemd. Ten eerste is de koopkracht voor consumenten gedaald door de inflatie, waardoor zij de hand op de knip houden. Anderzijds worstelen foodbedrijven met prijsstijgingen op het gebied van ingrediënten, energie, verpakkingen, etc.

Gezien de financiële situatie van veel sociale ondernemingen worden deze extra kosten doorberekend in de verkoopprijs, aangezien het accepteren van een lagere marge in veel gevallen simpelweg niet haalbaar is. Maar dit betekent dat hun toch al duurdere producten nog duurder worden... Ook hangt de angst voor een recessie nog steeds boven ons hoofd. Dit resulteert mede in hogere rentepercentages die investeringsmaatschappijen hanteren, wat het aantrekken van de benodigde financiële middelen voor opschaling moeilijk(er) en in sommige gevallen zelfs onmogelijk maakt. Het risicomijdend gedrag van investeringsmaatschappijen wordt daarbij ook door één van de respondenten benoemd. Juist in deze tijd van transitie zijn er partijen nodig die risico durven te nemen. Ook veel stimuleringsprogramma's investeren vanuit wat ze gewend zijn en vinden systeemverandering (te) lastig, waardoor de fundamentele verandering die zo hard nodig is niet of te traag verloopt.

**“Door schommelingen in het weer moet thee vroeger of juist later worden geoogst wat extra kosten met zich meebrengt. Klimaatverandering heeft zo direct invloed op onze onderneming.”**

Valerie Hirschhauser, Frank about tea

Anderzijds ontstaat er steeds meer bewustwording rondom klimaat, CO2, opwarming van de aarde, etc. Vooral jonge(re) consumenten begrijpen dat we zo niet langer door kunnen gaan. Voedselschandalen dragen bij aan dit besef. 'Food with a face' zoals sociale foodondernemingen maken speelt in op de toenemende behoefte aan transparantie. Maar helaas hebben de ouderen de touwtjes in deze wereld nog steeds in handen, waardoor het oude denken zichzelf in stand houdt. Bijkomend nadeel is dat deze nieuwe generatie jonge(re) consumenten vaak nog niet beschikt over de financiële middelen om de duurdere F&B-producten van sociale foodondernemingen te kopen of het tot nu toe vooral bij zeggen houdt en (nog) niet tot doen overgaat.

Wet- en regelgeving volgen maatschappelijke ontwikkelingen en gaat daarom steeds meer komen op het gebied van duurzaamheid en inclusie. Keurmerken zoals het biokeurmerk zorgen voor toegevoegde waarde, hoewel hier anderzijds ook vraagtekens door respondenten bij worden gezet. Zo wordt in tenders vaak naar keurmerken gevraagd, terwijl deze niet altijd de beste optie zijn. Denk bijvoorbeeld aan fair trade versus fair chain. Bovendien verhogen keurmerken de prijzen van je product voor iets wat je als bedrijf al doet, waardoor je jezelf qua prijs minder aantrekkelijk maakt.

Tot slot heeft corona op verschillende manieren impact gehad. Voor bedrijven die al wat langer bestonden en via eigen horecalocatie(s) hun producten afzetten had corona een zeer negatieve impact op de omzet. Voor bedrijven die nog wat meer in de (op)startfase zaten en producten voor thuis konden maken en leveren bracht corona juist kansen, omdat veel mensen op zoek gingen naar lokale en duurzame producten. Het gehanteerde distributiesysteem voor de afzet van producten was in dit geval dus bepalend voor het feit of deze pandemie beperkend of stimulerend werken voor een sociale onderneming.

Er is ook gevraagd of er aspecten zijn die in het voordeel van sociale ondernemingen werken. Bijna alle ondernemers geven aan dat de gunfactor kan helpen bij de verkoop van hun producten. Het knuffelgehalte van sociale ondernemingen draagt hier zeker aan bij. Valkuil is wel dat je moet oppassen dat het niet bij knuffelen blijft en dat je geen 'projectje' wordt.

In sommige gevallen mag je als (startende) sociale onderneming die alles voor het eerst doet net wat meer foutjes maken dan een conventionele onderneming in dezelfde categorie. Ook kan er via-via contact ontstaan met bijvoorbeeld een gerenommeerd marketingbureau die je voor niks of een hele kleine fee helpen aan een merkuitstraling van formaat, omdat zij jouw maatschappelijke boodschap ondersteunen. Daarnaast kan gratis PR worden gegenereerd doordat klanten het merk van de sociale onderneming meenemen in hun eigen communicatie. Ook als dit wordt gedaan om hun eigen organisatie te profileren, wordt er alsnog een win-win situatie voor beide partijen gecreëerd. Sociale ondernemingen die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt merken dat inkopende organisaties van hen kunnen profiteren doordat middels de producten van de onderneming wordt voldaan aan de eisen die worden gesteld omtrent sociale inclusie via SROI (Social Return on Investment).

## 4.5 Stellingen

Als afsluiting van het diepte-interview is de respondenten een aantal stellingen voorgelegd. Tijdens de gesprekken met de Rabo Foundation en BlueCity was geen tijd om de stellingen door te nemen, dus daarom wordt onderstaand de input van 11 respondenten genoemd. De legenda voor de stellingen is als volgt:

■ helemaal mee eens ■ mee eens ■ mee oneens ■ helemaal mee oneens

### stelling 1

Als het sociale probleem waar onze organisatie zich voor inzet is opgelost, stoppen wij met ons bedrijf



7 van de 11 respondenten zijn het (helemaal) oneens met de stelling 'Als het sociale probleem waar onze organisatie zich voor inzet is opgelost, stoppen wij met ons bedrijf'. Enerzijds geloven ondernemers niet dat het sociale probleem wordt opgelost en sowieso niet in de tijd dat zij nog werken. Anderzijds geven ondernemers aan dat er altijd weer volgende stappen te zetten zijn als het ene aspect beter gaat c.q. is opgelost. De 4 respondenten die het (helemaal) eens zijn, geven ook aan dat het nog wel even zal duren of nooit zal stoppen. Eén ondernemer geeft aan dat als het huidige probleem is opgelost hij op zoek gaat naar een nieuw probleem om aan te pakken.

### stelling 2

De afhankelijkheid van retailers, groothandels en foodservice-formules voor opschaling van sociale foodondernemingen is te groot



1 van de respondenten is het oneens met de stelling dat de afhankelijkheid van retailers, groothandels en foodservice-formules voor opschaling van sociale ondernemingen te groot is. Hij geeft aan dat ze voorwaardelijk zijn, maar niet te groot. De andere ondernemingen vinden deze afhankelijkheid wel te groot. Maar het besef is er ook dat hoe groter een partij is, hoe meer macht zij kunnen uitoefenen en hoe afhankelijker je ervan bent. Zoals eerder al gezegd, krijg je maar één kans voor een eerste indruk en als de inkoper niet in jou of jouw product gelooft om welke reden dan ook, kun je vaak weinig anders dan wachten tot deze persoon een andere functie krijgt of het bedrijf verlaat om een nieuwe poging te wagen. Het gebrek aan gelijkwaardigheid en het gemis aan partnerships waardoor geen samen-werking mogelijk is, wordt door meerdere ondernemers benoemd.

### stelling 3

De positieve impact die sociale foodondernemingen op het gebied van milieu en mens kunnen creëren, wordt niet gemaximaliseerd doordat retailers, groothandels en foodservice-formules in traditionele korte termijn KPI's denken

5

6

Met de stelling 'de positieve impact die sociale ondernemingen op het gebied van milieu en mens kunnen creëren, wordt niet gemaximaliseerd doordat retailers, groothandels en foodserviceformules in traditionele korte termijn KPI's denken' zijn alle respondenten het eens. Gesprekken gaan nu nog veel te vaak en voornamelijk over prijs- en leveringsvoorwaarden en niet over CO2-reductie, biodiversiteitsbijdrage en sociale betrokkenheid. De impact die sociale ondernemingen creëren komt in veel gevallen ten goede aan het grote geheel, waardoor kosten op andere vlakken – criminaliteitsschade, uitkeringen, afvoeren van reststromen, luchtkwaliteit, etc. – kunnen worden verlaagd. Maar zo wordt niet gekeken door inkopende partijen. En zolang duurzaamheidsaspecten geen integraal onderdeel uitmaken van de KPI's van inkopers, wordt hier ook niet op gestuurd.

"Ook al is jouw duurzame en inclusieve product even duur als een traditioneel product vragen ze voor jouw product alsnog meer geld aan de consument. Dat is eigenlijk een beetje misdadig."

Jeanne van Ittersum, Trash'ure Taarten

Om positief af te sluiten, wordt anderzijds ook door één sociale ondernemer gezegd dat positieve impact op milieu en mens tegenwoordig thema's zijn die wel belangrijk(er) aan het worden zijn. 2 jaar geleden was dat in haar optiek echt nog anders.

### stelling 4

Onze organisatie maakt voldoende duidelijk aan consumenten op welke manier wij een bijdrage op het gebied van mens en/of milieu leveren

3

4

4

Het merendeel van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling 'Onze organisatie maakt voldoende duidelijk aan consumenten op welke manier wij een bijdrage op het gebied van mens en/of milieu leveren' (7 van de 11). Bij veel producten wordt middels de verpakking aan de consument duidelijk gemaakt op welk vlak impact wordt gecreëerd als je het product koopt. Hoewel ook wel wordt gezegd dat consumenten schrikbarend weinig kijken naar alle info die er over de meervoudige waarde wordt gedeeld. De respondenten die het oneens zijn met deze stelling zijn van mening dat zij hun maatschappelijke bijdrage nog onvoldoende duidelijk maken. Ook wordt een verschil tussen B2B en B2C aangegeven: richting B2B wordt de boodschap wél voldoende duidelijk gemaakt, terwijl richting B2C nog stappen zijn te zetten.



### stelling 5

De CSRD-wetgeving (Corporate Sustainability Reporting Directive) die er al is en aan komt vanuit Europa gaat een positief effect op onze sociale foodonderneming hebben



5 respondenten konden geen antwoord op de stelling 'De CSRD-wetgeving die er al is en aan komt vanuit Europa gaat een positief effect op onze sociale onderneming hebben', omdat zij niet/onvoldoende bekend zijn met deze wetgeving. Degenen die deze wetgeving wél kennen, zeggen dat het uiteindelijk een positief effect gaat hebben, maar dat er nog wel een lange weg te gaan is.

De respondent die het half eens / half oneens is met de stelling zegt dat de CSRD-wetgeving in de kern absoluut een positief effect gaat hebben, maar dat deze anderzijds ook veel van sociale foodondernemingen gaat vragen. Zo willen grote foodretailers dat deze ondernemingen hun scope 3 in kaart brengen, omdat deze retailer dit vanwege de wetgeving inzichtelijk moet hebben. De kosten én tijd die dit voor sociale ondernemingen met zich meebrengt, is aanzienlijk. Een andere respondent geeft aan dat grote bedrijven zoals foodretailers die als eerste te maken krijgen met deze wetgeving in eerste instantie (ook) kiezen voor de makkelijke weg door producten bij social enterprises in te kopen. Nadeel is dat er daardoor geen/minder structurele veranderingen in de organisatie van de foodretailer zelf plaatsvinden.

### stelling 6

In onze organisatie staat de klant centraal en niet de missie die we hebben met ons bedrijf



In zowel paragraaf 1.1. (inleiding) en paragraaf 3.2 (opschaling) staat dat sociale ondernemingen in de eerste plaats missiegedreven zijn, waarbij winst geen doel op zich is maar een middel om sociale impact te creëren met betrekking tot een specifiek maatschappelijk probleem. Maar als klanten het foodproduct niet kopen, wordt geen impact gecreëerd ten aanzien van de missie. De respons op de stelling 'In onze organisatie staat de klant centraal en niet de missie die we hebben met ons bedrijf' laat zien dat bij het merendeel van de respondenten de missie inderdaad voorop staat. Vanuit deze missie zoekt de onderneming vervolgens de juiste klant. Eén sociale ondernemer zegt dat hij het graag andersom had gewild, dus was begonnen vanuit de klant. Hun bedrijf is echter gestart vanuit een maatschappelijk probleem dat niet direct een probleem van de consument is. Het zoeken naar de doelgroep voor je product is dan ook een uitdaging en ze worden zich steeds meer bewust van het belang van klanten om je missie te volbrengen.

Respondenten die het eens zijn met de stelling, zeggen dat zonder hun product hun doelgroep ook niet geholpen kan worden en dat het alleen maar goed kan gaan met je bedrijf als klanten blij zijn met de producten die je maakt.

"Koffie is belangrijker dan onze doelgroep. Zonder koffie kunnen we deze doelgroep namelijk niet helpen. Daarom moet de kwaliteit van onze koffie en ons serviceniveau drie keer zo hoog zijn als aan de overkant van de straat."

Rodney van den Hengel, Heilige Boontjes

Eén respondent die het half eens, half oneens is met deze stelling zegt het misschien wel het meest treffend in haar toelichting: het één kan niet zonder het ander.

#### Om nog eens verder over na te denken

Een lerende organisatie stelt de kerntaak richting zijn klant centraal en is bereid elk werkproces, procedure of structuur ter discussie te stellen als deze geen waarde toevoegt (Van der Veer, 2019). Maar de vervolgvraag die dan moet worden gesteld is: wat is waarde? Die zit voor sociale ondernemingen niet alleen in financiële waarde, maar ook op menselijke waarde en natuurlijke waarde die in het traditionele denken als 'waardeloos' wordt beoordeeld.

### stelling 7

Over 10 jaar bestaat ons bedrijf nog steeds.



Deze vraag is alleen beantwoord door de sociale ondernemers en niet door de facilitators. Alle 9 respondenten verwachten dat hun onderneming over 10 jaar nog steeds bestaat. Hoe de onderneming er dan uitziet, welke activiteiten nog worden gedaan, zijn afgestoten of juist zijn toegevoegd en of en zo ja, in welke mate en welke vorm de ondernemers er dan nog bij betrokken zijn, is voor velen echter nog een vraag. Chantal Engelen van Peas of Me die vanuit verschillende hoedanigheden is betrokken bij sociale ondernemingen geeft aan dat iedere sociale onderneming zijn functie heeft te vervullen in de transitie die gaande is. Voor de één is dat die van aanjager, voor de ander die van gamechanger die in het bestaande systeem kan meegaan. Feit is dat iedere onderneming nodig is om de transitie te realiseren en hopelijk te versnellen.

## 5. Conclusies

Voor sociale foodondernemingen is hun product het middel om impact op het gebied van mens (people) of milieu (planet) te maken. Zoals Tony's Chocolonely treffend [verwoordt](#): "We zijn geen chocoladebedrijf dat impact maakt, maar een impactbedrijf dat chocolade produceert." Succes is voor deze bedrijven de mate waarin impact op het gebied van de missie wordt gemaakt. Een aantal jaren geleden had een sociale foodonderneming voornamelijk focus op óf mens (people) óf milieu (planet) waarmee profit voor het voortbestaan moest worden gegenereerd. Opvallend is dat anno 2023 ondernemers zich vanuit hun intrinsieke motivatie steeds vaker bezig houden met het creëren van impact op meerdere aspecten vanuit people én planet. Hoewel de focus in communicatie nog steeds ligt op people of planet, is de andere component ondertussen een hygiënefactor geworden. Iedere sociale onderneming heeft daardoor een uniek people-planet-product combinatie, wat betekent dat voor veel bedrijfsaspecten het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

Veel sociale foodondernemingen, waaronder degene die aan dit onderzoek hebben geparticipeerd, bevinden zich in de pioniersfase. Ambitie om op te schalen naar de volgende groeifase hebben ze allemaal om én een toekomstbestendige business te bouwen én fundamentele impact voor hun missie te creëren. En daar heb je volume en dus klanten voor nodig. Maar wat zijn dan succesfactoren voor deze opschaling?

## 5.1 Organisatorische capaciteiten

Het SCALERS-model benoemt zeven organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij opschaling van sociale ondernemingen. Conclusies ten aanzien van de mate waarin sociale foodondernemingen hierop inspelen, zijn als volgt:

- Ten aanzien van de capaciteit 'staffing' ofwel bemensing is het voor sociale foodondernemingen essentieel dat ondernemers zo snel mogelijk aan hun bedrijf gaan werken in plaats van erin. Hierdoor hebben zij een veel grotere kans op succes. Deze capaciteit wordt op een schaal van 1 tot 7 redelijk beheerst met een 4,6.
- 'Communication' is een essentiële succesfactor voor opschaling van sociale foodondernemingen en wordt beoordeeld met een 5,1 op een schaal van 1 tot 7. De sociale boodschap wordt zowel B2C als B2B in deze communicatie meegenomen. Kanttekening is hierbij wel dat deze boodschap vaak niet de belangrijkste beweegreden voor consumenten is om een product te kopen. Zij kopen een foodproduct in eerste instantie omdat zij een bepaalde behoefte hebben of vanwege een onderscheidende verpakking met een leuk design. Als het product dan duurzaam is, is dat mooi meegenomen. Dit staat haaks op het feit dat het merendeel van de sociale ondernemingen de missie centraal stelt in hun bedrijf en niet de behoefte van de klant. In de B2B-markt is het wel makkelijker om tractie op de meerwaarde van de sociale boodschap te creëren, omdat zij aan bepaalde doelen moeten voldoen. Het communiceren van de SDG's is niet iets waar de consument mee bezig is, maar is meer een corporate 'ding'. Een positieve en enthousiaste tone of voice die mensen het gevoel geeft onderdeel van de oplossing omtrent de missie te zijn en transparantie zijn key in communicatie. Uitdagingen zijn om bij het grote publiek onder de aandacht te komen, de juiste boodschap naar de juiste doelgroep op het juiste moment te communiceren en bewijslast te creëren dat jouw boodschap echt is in deze tijd van greenwashing en fake news.
- Alliance building ofwel samenwerking is een cruciale capaciteit ofwel succesfactor waar sociale foodondernemingen over moeten beschikken. Zoals gezegd moet voor veel bedrijfsaspecten het wiel opnieuw worden uitgevonden, waarvoor samenwerking met andere partijen noodzakelijk is. Samen kom je namelijk écht verder op de impactthema's waar zij zich voor inzetten. Sociale foodondernemingen geven gemiddeld een 5,2 voor deze capaciteit op een schaal van 1 tot 7.
- De capaciteit 'lobbying' beheersen sociale foodondernemingen het minst van deze zeven en past ook het minst bij het merendeel van de ondernemers (2,8 op een schaal van 1 tot 7). Als zij zich bezig houden met 'lobbying' is dat voornamelijk op lokaal niveau met de gemeente waar zij werken en/of waar hun doelgroep woont.
- 'Earnings-generation' ofwel inkomstengeneratie is en blijft uitdagend voor sociale foodonderneming. Je begint een dergelijke onderneming niet om hier rijk van te worden, maar zwarte cijfers en een salaris voor de ondernemer is wel noodzakelijk om op de lange termijn te blijven bestaan. Creativiteit in het vinden van manieren om geld te verdienen helpt hierbij. De andere kant van (meer) inkomstengeneratie is dat meer volume bijdraagt aan het laten dalen van de kosten, waardoor de inkomsten stijgen. Deze capaciteit wordt beoordeeld met een 3,8 op een schaal van 1 tot 7.
- 'Replicating' ofwel het reproduceren van ontwikkelde programma's en initiatieven als de basis eenmaal staat, is een capaciteit voor opschaling die sociale foodondernemingen goed beheersen door of het volume bij productiepartners/distributeurs te vergroten of in het geval van productie in eigen beheer naar een grotere ruimte over te gaan. Deze capaciteit krijgt dan ook de hoogste beoordeling: 5,5 op een schaal van 1 tot 7.

Gezien de lage marges die worden gemaakt op F&B producten is het beheersen van deze capaciteit een belangrijke en essentiële succesfactor voor opschalingen door food-ondernemingen.

- Als het gaat om de capaciteit 'stimulating market forces' geldt dat ook sociale foodondernemingen zowel maatschappelijk als functioneel van nut zijn. Door producten van de sociale ondernemingen te kopen, doe je iets goeds voor mens en/of milieu én je eet of drinkt iets lekkers. Op een schaal van 1 tot 7 wordt deze capaciteit beoordeeld met een 5.

## **5.2 Achter- en voorkant van de organisatie**

De grootste uitdagingen bij opschaling aan de achterkant van sociale foodondernemingen (alle zaken die indirect impact hebben op wat de klant van de organisatie ziet en ervaart zoals inkoop, logistiek, productie, etc.) zijn de operationele inrichting van de organisatie waar geen one-size-fits-all oplossingen voor beschikbaar zijn vanwege de unieke product-people-planet-combinatie, de inrichting van systemen voor inkoop, administratie, productie, versturen van pakketjes, etc. en het gebrek aan schaal, waardoor je voor veel partijen niet interessant (genoeg) bent en niet kunt profiteren van schaalvoordelen in tegenstelling tot grote gevestigde partijen. Partijen die ervoor kiezen om hun productieproces uit te besteden, hebben minder last van dergelijke uitdagingen, hoewel ook zij vanuit hun unieke product-people-planet-combinatie de nodige uitdagingen op het gebied van operationele inrichting hebben. De belangrijkste succesfactoren voor opschaling als het gaat om de achterkant van de organisatie zijn:

- Verzamel de juiste mensen om je heen die kunnen doen wat jij niet kan of goed in bent.
- Een consistente kwaliteitsstandaard is noodzakelijk voor je geloofwaardigheid op lange termijn.
- Ga de dialoog aan met partners om voor structurele veranderingen in het systeem.
- De betrokkenheid vanuit de ondernemer móet blijven. Dit is tegelijkertijd ook een valkuil, omdat de afhankelijkheid groot is en blijft.
- Groot denken is een voorwaarde voor succes om het spel van 'de groten' mee te kunnen spelen.

Aan de voorkant wordt geworsteld met het (blijven) genereren van voldoende inkomsten door je marge overeind te houden en het omgaan met de juiste mate van flexibiliteit om activiteiten voldoende te laten renderen. De allergrootste uitdaging is om op continue basis voldoende tijd en aandacht aan sales en marketing te geven. Vaak wordt dit 'erbij' gedaan, omdat je nu eenmaal omzet nodig hebt. Het is daarnaast niet altijd een kerncompetentie van sociale ondernemers. De belangrijkste succesfactoren voor opschaling ten aanzien van de voorkant van de organisatie zijn:

- Authenticiteit en transparantie.
- Zoek de publiciteit op om je verhaal te delen en naamsbekendheid voor rotatie te creëren.
- Deel de gemaakte impact met al je stakeholders.

## **5.3 Externe factoren**

Naast succesfactoren voor opschaling waar de sociale foodonderneming zelf invloed op heeft, zijn er ook externe factoren die buiten de invloedssfeer van de ondernemer liggen, maar waar wel op ingespeeld moet worden. Factoren die momenteel stimulerend werken zijn de toenemende bewustwording rondom duurzaamheidsthema's. 'Food with a face' zoals sociale foodondernemingen maken speelt in op de toenemende behoefte aan transparantie rondom de herkomst en productiewijze van ons eten en drinken.

Ook gaat er steeds meer wet- en regelgeving komen op het gebied van duurzaamheid en inclusie die op de lange(re) termijn stimulerend kan werken. De introductie van nieuwe keurmerken zorgt enerzijds voor toegevoegde waarde die ook wordt uitgevraagd in tenders, maar anderzijds zijn deze niet altijd de beste optie en moet je als bedrijf betalen om dit te mogen voeren wat de kostprijs verhoogt. Tot slot is er ook zeker een gunfactor bij inkopende partijen voor sociale foodondernemingen. Ze praten graag over je en willen je helpen bij bepaalde zaken, maar de ondernemer moet wel zorgen dat het niet bij knuffelen blijft en dat je geen tijdelijk 'projectje' wordt.

Een externe factor die in 2023 beperkend is voor sociale foodondernemingen is het economische klimaat. Dit zorgt voor minder koopkracht onder consumenten, prijsstijgingen van ingrediënten, energie, verpakkingen, etc. en de angst voor een mogelijke recessie wat mede resulteert in hogere rentepercentages voor investeringen. Hierdoor wordt het aantrekken van de benodigde financiële middelen voor opschaling moeilijk(er) door risicomijdend gedrag van investeringsmaatschappijen, terwijl juist in deze tijd van transitie investeerders nodig zijn die risico durven te nemen. En last but not least: voor schaalvergroting heb je volume nodig. Dat volume vind je bij de grote gevestigde partijen. En laat er nou net een mismatch tussen de nieuwe spelers (sociale foodondernemingen) in een oud systeem (grote gevestigde partijen) bestaan... Ten eerste is de prijs van producten van sociale foodondernemingen anders opgebouwd dan die van de conventionele concurrenten, waardoor hun verkoopprijs hoger is. Daarnaast kijkt het oude systeem voornamelijk naar financiële waarde en wordt een bijdrage aan menselijke waarde en natuurlijke waarde die nieuwe spelers leveren momenteel nog als 'waardeloos' beoordeeld. Tot slot maken duurzaamheidsaspecten vaak geen integraal onderdeel uit van de KPI's van inkopers, waardoor hier niet op wordt gestuurd. Dit oude denken vanuit traditionele verdienmodellen en korte termijn KPI's draagt daarom niet bij aan de opschaling van sociale foodondernemingen en daarmee de versnelling van de transitie naar een duurzaam en inclusief F&B-aanbod. De andere kant van het verhaal is dat als het product van een sociale onderneming wél wordt gelist bij een grote gevestigde partij zij ook het spel van 'de groten' wel mee kunnen en moeten gaan spelen. Een product móet simpelweg roteren om in het assortiment te blijven en daar is wel wat voor nodig op het gebied van marketing, communicatie en PR.

Of alle sociale ondernemingen die aan dit onderzoek hebben deelgenomen er over 10 jaar nog steeds zijn en zo ja, in welke hoedanigheid zal de tijd uitwijzen. Maar zelfs als een onderneming in de toekomst niet meer bestaat, hebben ze gedurende hun bestaan het leven van mensen en de omgeving waarin wij leven ten positieve veranderd. Bovendien maken ze door de kennis en bewustwording die zij creëren en het denken in mogelijkheden een wezenlijk onderdeel uit van de transitie om bestaande systemen te veranderen.

## 6. Aanbevelingen

Het fundament van iedere sociale foodonderneming moet zijn dat zij het allerlekkerste product maken met een pakkende merknaam in een eigentijdse opvallende verpakking dat goed te reproduceren is. De manier waarop dit allerlekkerste product wordt gemaakt, is uniek vanuit de gekozen product-people-planet-combinatie. Door deze uniciteit is het aantal uitdagingen en de diversiteit hiervan groot en over het algemeen bestaan hier geen one-size-fits-all-oplossingen voor. Om je onderneming naar de volgende fase te brengen zijn ondernemerschap en zakelijk denken niet alleen essentieel, maar zelfs belangrijker dan het hart op de juiste plaats te hebben.

Creëer een gebalanceerd klantportfolio. Kleine locaties nemen je product vaak makkelijk(er) op, helpen voor de eerste zichtbaarheid en leveren een gezonde marge op. Grote(re) partijen zorgen voor volumes die essentieel zijn voor de broodnodige omzet – hoewel de marge lager is –, het verhogen van de productiviteit en daarmee het verlagen van de kosten. Maak als sociale foodonderneming gebruik van je hoge knuffelgehalte én de steeds verder toenemende wet- en regelgeving op het gebied van CSR (corporate social responsibility) om binnen te komen bij deze grote(re) partijen. Hoewel duurzaamheid en inclusie momenteel zelden onderdeel uitmaken van de KPI's van inkopers van grote partijen, gaat dit zeker veranderen. Help inkopers op laagdrempelige wijze met de benodigde kennis en geef inzicht in de bijdrage van jouw product op het gebied van onder andere de SDG's. Wees je in het klantcontact bewust van het feit dat flexibiliteit nodig is, maar dat dit niet ten koste moet gaan van de productiviteit en daardoor de winstgevendheid. Zeg daarom niet op ieder klantverzoek 'ja', ook al kun je de omzet nog zo goed gebruiken.

Zorg dat als je eenmaal aan tafel zit bij de gevestigde orde je hun spel kunt spelen. Zo moet je supply chain op orde zijn, worden voldaan aan alle eisen op het gebied van hygiëne, marketing worden ingezet en relaties worden gemanaged. Dat vraagt om professionaliteit op alle vlakken van de organisatie, dus zowel aan de voor- als aan de achterkant. Verzamel de juiste mensen om je heen die – betaald of onbetaald – kunnen doen wat jij niet kan of waar je kracht niet zit. Denk bijvoorbeeld aan lobbyen, het maken van financiële berekeningen, het opstellen van contracten, etc. Mogelijkheden om om te gaan met de uitdaging van het geven van voldoende tijd en aandacht aan sales en marketing zijn bijvoorbeeld het gebruik maken van platforms als De Nieuwe Gevers waar professionals vrijwillig hun kennis en ervaring op het gebied van onder andere digitale marketing, creatie en communicatie aanbieden, stages aan te bieden aan studenten die steeds vaker kiezen voor een stage-opdracht met impact en het inzetten van AI als ChatGPT voor content op continue basis. Hierdoor krijg je als ondernemer ook de gelegenheid om te werken áán je bedrijf in plaats van te werken in je bedrijf, waardoor je een veel grotere kans op succes hebt. De noodzakelijke betrokkenheid vanuit de ondernemer blijft zo bestaan, maar vanuit een andere – minder operationele – rol binnen de onderneming.

Het ontbreekt sociale ondernemingen in de pioniersfase aan schaal, waardoor zij voor veel partijen niet interessant (genoeg) zijn en niet kunnen profiteren van schaalvoordelen in tegenstelling tot grote gevestigde partijen. Vooral in het begin van de voedselketen is het lastig om schaal te creëren, omdat in bepaalde landen op lokaal niveau nieuwe ketens worden gecreëerd of bestaande ketens worden gewijzigd. Maar er zijn ook producten en diensten die wél door meerdere partijen worden gebruikt en die idealiter samen kunnen worden ingekocht.

Een platform waar dergelijke producten en diensten kunnen worden ingekocht, is zeker bruikbaar om opschaling van sociale (food)ondernemingen te bevorderen. Hetzelfde geldt voor een plek waar (startende) ondernemers gerichte vragen kunnen stellen over bepaalde specifieke onderwerpen. Een soort Kamer van Koophandel voor sociale ondernemingen die is gekoppeld aan praktijkervaring. Een partij als Social Enterprise NL zou een logische zijn om dergelijke behoeftes in vullen.

Samenwerking is niet alleen relevant op het gebied van inkoop, maar op veel meer vlakken. Een sociale foodonderneming gaat namelijk iets doen wat nog niet eerder is gedaan. Om jouw missie te realiseren, moeten partijen daarom worden geïnformeerd, geënthousiasmeerd en gemobiliseerd. Ga in gesprek met de gemeente waar je bedrijf is gevestigd om te kijken wat de mogelijkheden zijn, met NGO's die op dezelfde thema's impact willen maken, met ondernemers van andere sociale foodondernemingen om van hen te leren, met onderwijsinstellingen om kennis te ontwikkelen of te delen, etc. Maar ga ook de dialoog aan met ketenpartners om samen te kijken hoe bestaande systemen anders ingericht kunnen worden of hoe nieuwe concepten ontwikkeld kunnen worden. Zo ontstaan echte samenwerkingen die bijdragen aan het vergroten van je impact. Het gezegde 'alleen ga je sneller, samen kom je verder' sluit dan ook naadloos aan bij sociale ondernemingen. Maar die samenwerkingen ontstaan wel buiten de muren van je eigen bedrijf, dus zorg ervoor dat daar voldoende tijd voor is c.q. wordt gemaakt.

Deel het verhaal van jouw sociale foodonderneming aan zoveel mogelijk mensen op zoveel mogelijk manieren. Bescheidenheid siert in dit geval de sociale ondernemer niet, dus ga naar buiten in plaats van in je onderneming te blijven. Maak in je communicatie gebruik van je sociale boodschap. Ook al is dit voor veel consumenten geen 'reason to buy', het zorgt wel voor een goed gevoel én voor meer kennis over thema's waar veel mensen niets/te weinig van weten. Niet alleen het kopen van F&B-producten van sociale ondernemingen helpt in de transitie naar een duurzaam en inclusief voedselsysteem, ook kennis is hiervoor essentieel. Communicatie is bovendien nodig voor het creëren van rotatie, waardoor producten voor langere tijd in het assortiment blijven.

Het creëren van bewijs over de impact die je realiseert is voor veel sociale ondernemers een uitdaging. Start met indicatoren die relatief makkelijk te meten zijn en ben transparant over de manier waarop de resultaten zijn verkregen, ook al maakt het je kwetsbaar. Deze bewijslast is namelijk cruciaal om alle stakeholders te laten zien dat je met de juiste dingen bezig bent. Bovendien helpt het in deze tijd van greenwashing en fake news om twijfel weg te nemen of het wel écht waar is.

Om deze paper op passende wijze af te sluiten, komt de laatste aanbeveling van één van de sociale foodondernemers die heeft geparticipeerd aan dit onderzoek:

**"Als je een idee hebt voor een sociale foodonderneming: ga het gewoon doen!  
Wij kregen heel weinig fondsen los om te starten met Mixblik. Zij raadden ons aan om  
gewoon te gaan beginnen. We zijn toen heel klein begonnen en daarna ging het lopen,  
omdat we iets konden laten zien."**

Esther van der Hoeven, Mixblik

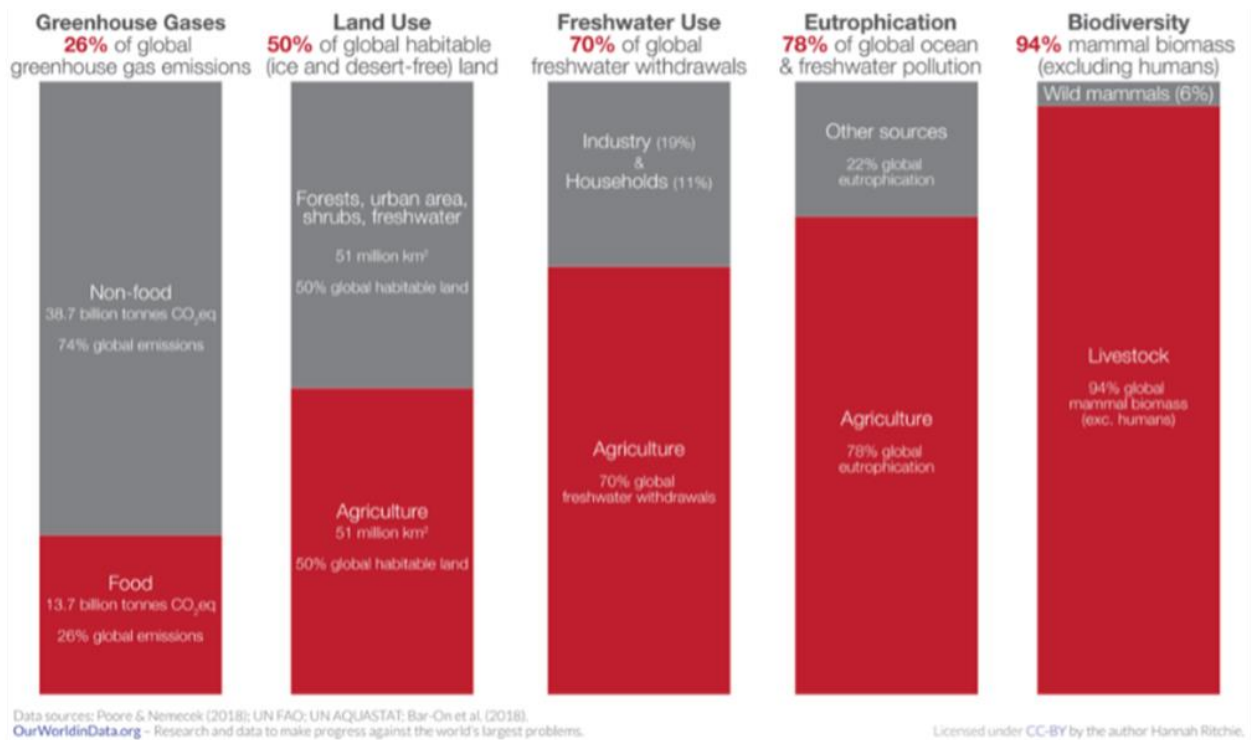
## 7. Geraadpleegde bronnen

- Bloom, P. & Smith, B.R. (2010). *Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS*. Journal of Social Entrepreneurship.  
[https://www.researchgate.net/publication/228262972\\_Identifying\\_the\\_Drivers\\_of\\_Social\\_Entrepreneurial\\_Impact\\_Theoretical\\_Development\\_and\\_an\\_Exploratory\\_Empirical\\_Test\\_of\\_SCALERS](https://www.researchgate.net/publication/228262972_Identifying_the_Drivers_of_Social_Entrepreneurial_Impact_Theoretical_Development_and_an_Exploratory_Empirical_Test_of_SCALERS)
- De Bell L., Drupsteen, L., Binkhorst, J., & Schrijver, E. (2019), *Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact. Belangrijkste onderzoeksresultaten*. Hogeschool Utrecht.  
<https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/opschalen-van-sociale-ondernemingen-groei-in-impact-belangrijkste-onderzoeksresultaten>
- Dees, J.G. (2008). *Developing the field of social entrepreneurship*. The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.
- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. (2006). *New venture growth: a review and extension*. Journal of management.
- Hertz, N. (2016). *Think the millennials have it tough? for generation K life's even harsher*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>
- KvK redactie (2023), *Bedrijfs groei: de 5 groeifasen van een bedrijf*. Kamer van Koophandel.  
<https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/bedrijfs-groei-de-5-groeifasen-van-een-bedrijf/>
- Polman, P. (2023). *Conscious quitting has arrived*. Biweekly newsletter Becoming Net Positive op LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/conscious-quitting-has-arrived-paul-polman-%3FtrackingId=S65p%252Ba5rS2iuBLCtlxT8xQ%253D%253D/?trackingId=S65p%2Ba5rS2iuBLCtlxT8xQ%3D%3D>
- Pouw, S. (2021). *Millennials versus Gen Z: de beste marketingbenadering voor deze lastige jongeren*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/nl/blog/2019/09/Millennials-versus-GenZ-de-verschillen-en-beste-marketingbenadering.html>
- Redactie de grote vragen (2018). *Generatie Z meer bezig met duurzaamheid dan millennials?* De grote vragen. <https://degrotevragen.nl/genz-bezig-duurzaamheid-millennials/>
- Roeters, S. (2022). *Melanie Rieback hackt de markt: 'Ondernemen is een van de meest effectieve vormen van activisme'*. Vrij Nederland. <https://www.vn.nl/melanie-rieback-ondernemen-activisme/>
- Shelton, L. (2005). *Scale barriers and growth opportunities: a resource-based model of new venture expansion*. Journal of enterprising culture.
- Smith, B. (2009). *Scaling of impact through social entrepreneurship*. In: L. Mtongana and S. Pennington, eds. *The promise of leadership*. Sandton, South Africa: The Good News.
- Social Enterprise. *Sociale ondernemingen, wat zijn het?* Social Enterprise. <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-zijn-het>
- Sorenson, E. & Torfing, J. (2003). *Network politics, political capital and democracy*. International journal of public administration.
- Van den Berg, R. & Bleijswijk, M. (2019). *Opgroeien in het nu: Generatie Z als de 'woke' generatie?* Frankwatching. <https://www.frankwatching.com/archive/2019/06/20/opgroeien-generatie-z-woke/>
- Van der Veer, S. (2019). *Wat is een lerende organisatie? En hoe word je het?* ManagementSite. <https://www.managementsite.nl/lerende-organisatie-hoe>



## 8. Bijlagen

### Bijlage 1: environmental impacts of food and agriculture



## Bijlage 2: gesprekspuntenlijst sociale ondernemingen

In het kader van mijn studie CSR – Corporate Social Responsibility – via het Impact Center van de Erasmus Universiteit mag ik een paper schrijven. Het onderwerp van mijn paper is: wat zijn succesfactoren voor opschaling van sociale foodondernemingen? Fijn dat je tijd wil maken om de vragen die ik hierover heb te beantwoorden op basis van jouw kennis en ervaring.

Zoals gezegd wordt onder een sociale onderneming een onderneming verstaan die allereerst vanuit een maatschappelijke missie onderneemt (impact first) en impact maakt als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert. Deze impact kan worden gecreëerd op het gebied van mens, milieu en/of maatschappij. De onderneming heeft een verdienmodel en ziet winst als middel, niet als doel. Naast gesprekken met ondernemers van sociale ondernemingen ga ik ook gesprekken aan met facilitators en een financier van sociale foodondernemingen. Alle output gebruik ik in eerste instantie voor het schrijven van mijn paper. Maar de resultaten wil ik in een later stadium ook verwerken tot een whitepaper die ik wil gaan delen met mijn uitgebreide netwerk in food. Uiteraard ontvang jij als deelnemer aan dit onderzoek ook de whitepaper. Wellicht overbodig om te melden, maar voor de volledigheid doe ik het toch: alle resultaten worden anoniem gedeeld, dus ben vooral open in je antwoorden, zodat er een zo optimaal mogelijk inzicht ontstaat in de succesfactoren die nieuwe en/of kleine sociale ondernemingen verder kunnen helpen om nóg meer impact te maken. Als ik een toffe quote van je wil gebruiken, deel ik deze vóór publicatie eerst met jou.

Naam: .....

Datum: .....

Organisatie: .....

Functie: .....

### ALGEMEEN

1. Wanneer is je bedrijf opgericht en door/met wie?
2. Wat doet je bedrijf ofwel wat is de kern van jullie bedrijf in één zin?
3. Welke distributiesystemen hanteren jullie om jullie producten te verkopen?

Gebruik	Direct - offline	Direct - online	Indirect - offline	Indirect - online
B2C				
B2B				
Anders				

4. In welke groeifase bevindt jouw bedrijf zich momenteel?

- pioniersfase (<8 medewerkers, < € 1 miljoen)
- organisatiefase (8-25 medewerkers > € 1 miljoen)
- managementfase (25-50 medewerkers, > € 2,5 miljoen)
- delegeerfase (50-150 medewerkers, > € 5 miljoen)
- standaardisatiefase (>150 medewerkers, > € 15 miljoen)



## OPSCHALING

5. Ervaar je belemmeringen/beperkingen in de conventionele keten van foodretail en foodservice vanuit retailers, groothandels en formules en zo ja, welke?

6. Wat is voor jou succes?

## SCALERS-model

7. Het SCALERS-model benoemt zeven organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij succesvolle opschaling van sociale ondernemingen. Kun jij op een schaal van 1 tot 7 aangeven hoe effectief jouw organisatie is op de genoemde capaciteit en waarom jij deze ranking geeft c.q. toelichten welke uitdagingen je bij de capaciteit ervaart of hebt ervaren? 1 = helemaal niet effectief 7 = heel effectief

1. Bemensing (staffing)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Wat is de effectiviteit van je organisatie bij het invullen van haar arbeidsbehoeften, inclusief haar leidinggevende functies, met mensen die over de vereiste vaardigheden beschikken voor de benodigde functies, of het nu gaat om betaald personeel of vrijwilligers?*

*Bij bedrijven die werken met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt: uit onderzoek van HU is gebleken dat het voor sociale ondernemingen lang niet altijd eenvoudig is om goede coaches, begeleiders en mensen in staffuncties te vinden. Terwijl deze functies bij een sociale onderneming doorgaans intensief zijn, zijn de arbeidsvoorwaarden vaak niet concurrerend met die van reguliere ondernemingen. Een gevolg hiervan is dat de sociaal ondernemer vaak veel extra werk zelf moet doen.*

Ervaren jullie deze uitdaging ook en waarom wel/niet?

2. Communicatie (communication)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
---------------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Hoe effectief is jouw organisatie in het betrekken van stakeholders?*

*Ofwel de effectiviteit waarmee de organisatie de belangrijkste stakeholders ervan kan overtuigen dat haar veranderstrategie de moeite waard is om te adopteren en/of te ondersteunen*

2A. Hoe staan jullie erin om de maatschappelijke meerwaarde van jullie organisatie actief te delen met de wereld? *Uit onderzoek van Hogeschool Utrecht blijkt namelijk dat veel sociale ondernemingen twijfelen hoe ze de sociale boodschap het beste onder de aandacht kunnen brengen zonder dat dit ten koste gaat van marketing op kwaliteit en service. Een deel van de sociale ondernemingen kiest er dan maar voor hun sociale boodschap helemaal niet te communiceren. Daarmee doen zij hun organisatie en sommige (potentiële) klanten echt tekort.*

2B. Op welke manier delen jullie je impactboodschap met klanten? Deel je hierbij één element of communiceer je juist breed (of niet)? Communiceer je hierbij ook over de SDG's en waarom wel/niet? Welke SDG's hebben de focus? *Kijken of we antwoord kunnen krijgen op deze hypothese: 1 focuselement op het gebied van impact in communicatie is succesvoller dan impact in de breedte communiceren*

3. Alliantievorming	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
---------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Heeft je organisatie een sterk vermogen om partnerschappen te vormen en te benutten?*

4. Lobbyen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Kan je organisatie beslissingen van de lokale overheid beïnvloeden? Anders gezegd: wat is de mate van effectiviteit waarmee je organisatie kan pleiten voor overheidsacties die in je voordeel kunnen werken?*

5. Inkomstengeneratie	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Kan je organisatie naast inkomsten ook winst genereren en kosten verlagen? Anders gezegd: wat is de effectiviteit waarmee de organisatie een inkomstenstroom genereert die haar uitgaven overtreft?*

6. Vermenigvuldiging	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Hoe effectief kan je organisatie effectieve programma's en initiatieven reproduceren?*

7. Marktwerving	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
-----------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Hoe effectief is je organisatie in het creëren van prikkels die mensen of instellingen aanmoedigen om privébelangen na te streven en tegelijkertijd het algemeen belang te dienen? Ofwel je bent succesvol in het creëren van een markt door mensen iets voor zichzelf te laten kopen waarmee ze meteen iets doen voor het algemeen belang. Tony's is hier het makkelijkste voorbeeld voor.*

## UITDAGINGEN VOOR OPSCHALING

8. Welke externe factoren stimuleren of beperken jou in het opschalen van je onderneming?

Stimulerende externe factoren	Beperkende externe factoren
<input type="radio"/> Wet- en regelgeving internationaal	<input type="radio"/> Wet- en regelgeving internationaal
<input type="radio"/> Wet- en regelgeving nationaal	<input type="radio"/> Wet- en regelgeving nationaal
<input type="radio"/> Wet- en regelgeving lokaal	<input type="radio"/> Wet- en regelgeving lokaal
<input type="radio"/> Financieel klimaat: overall (recessie, e.d.)	<input type="radio"/> Financieel klimaat: overall (recessie, e.d.)
<input type="radio"/> Financieel klimaat: rentepercentages	<input type="radio"/> Financieel klimaat: rentepercentages
<input type="radio"/> Investerings aantrekken	<input type="radio"/> Investerings aantrekken
<input type="radio"/> Gebrek aan kennis (welke kennis?)	<input type="radio"/> Gebrek aan kennis (welke kennis?)
<input type="radio"/> Consumentenontwikkelingen (gen Z, e.d.)	<input type="radio"/> Consumentenontwikkelingen (armoede, gedrag e.d.)
<input type="radio"/> Samenwerking in de keten	<input type="radio"/> Macht in de keten
<input type="radio"/> .....	<input type="radio"/> .....
<input type="radio"/> .....	<input type="radio"/> .....
<input type="radio"/> .....	<input type="radio"/> .....

9. Wat zijn de grootste uitdagingen bij opschaling aan de achterkant van jouw sociale foodonderneming? Onder de achterkant wordt verstaan: zaken die indirect impact hebben op wat de klant van de organisatie ziet en ervaart. Denk aan inkoopprocessen, productieprocessen, logistiek, etc.

*Open laten antwoorden. Indien hulp nodig onderstaande suggesties noemen:*

<input type="radio"/> Inkoopprocessen (efficiency, herkomst, ...)	<input type="radio"/> De juiste mensen vinden voor de achterkant (inkoop, productie, etc.)
<input type="radio"/> Productieprocessen (efficiency, verduurzaming, ...)	<input type="radio"/> Medewerkers op de juiste manier aansturen
<input type="radio"/> Toegang tot financiering	<input type="radio"/> Doelgroep op de juiste manier aansturen/coachen
<input type="radio"/> Investing in middelen	<input type="radio"/> Teveel zelf willen doen
<input type="radio"/> Investing in mensen	<input type="radio"/> Teveel zelf moeten doen
<input type="radio"/> Logistiek (capaciteit, verduurzaming, ...)	<input type="radio"/> .....
<input type="radio"/> Inrichten van processen	<input type="radio"/> .....
<input type="radio"/> Gebrek aan systemen op het gebied van ....	<input type="radio"/> .....

10. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de achterkant van je organisatie?

11. Wat zijn de grootste uitdagingen bij opschaling aan de voorkant van jouw sociale foodonderneming? Onder de voorkant wordt verstaan: zaken die de klant van de organisatie direct ziet en ervaart. Denk aan marketing, communicatie, direct klantcontact, verkoop,

*Open laten antwoorden. Indien hulp nodig onderstaande suggesties noemen:*

<input type="radio"/> Commercieel denken	<input type="radio"/> De juiste mensen vinden voor de voorkant (sales, marketing, etc.)
<input type="radio"/> Toegang tot financiering voor marketing, communicatie, e.d.	<input type="radio"/> Juiste netwerk onder potentiële klanten
<input type="radio"/> Consumenten bereiken	<input type="radio"/> Teveel zelf willen doen
<input type="radio"/> Grote klanten binnenhalen	<input type="radio"/> Teveel zelf moeten doen
<input type="radio"/> Producten op tijd bij de consument krijgen	<input type="radio"/> .....
<input type="radio"/> Producten in de juiste conditie bij de consument krijgen	<input type="radio"/> .....
	<input type="radio"/> .....

12. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de voorkant van je organisatie?
13. Zijn er ook aspecten die in je voordeel werken als sociale onderneming of sociale ondernemer?
- gunfactor
  - vinkje vanuit SROI-certificering
  - medewerkers die vrijwillig of voor laag bedrag werken
  - inzicht geven in impact: zoveel medelanders krijgen een kans, zoveel voedsel red je van verspilling, etc.
  - meegenomen worden in communicatie van klanten
  - .....
  - .....

**TOT SLOT**

Tot slot heb ik nog een paar stellingen voor je. Wil je deze ranken en je ranking toelichten?

14. Als het sociale probleem waar onze organisatie zich voor inzet is opgelost, stoppen wij met ons bedrijf

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

15. De afhankelijkheid van retailers, groothandels en foodserviceformules voor opschaling van sociale ondernemingen is te groot.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

16. De positieve impact die sociale ondernemingen op het gebied van mens, milieu en maatschappij kunnen creëren, wordt niet gemaximaliseerd doordat retailers, groothandels en foodserviceformules in traditionele korte termijn KPI's denken.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

17. Onze organisatie maakt voldoende duidelijk aan consumenten op welke manier wij een bijdrage op het gebied van mens, milieu en/of maatschappij leveren.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

18. De CSRD-wetgeving (Corporate Sustainability Reporting Directive) die er al is en aan komt vanuit Europa gaat een positief effect op onze sociale onderneming hebben.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

19. In onze organisatie staat de klant centraal en niet de missie die we hebben met ons bedrijf.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

20. Over 10 jaar bestaat ons bedrijf nog steeds.

<input type="radio"/> Helemaal mee eens	<input type="radio"/> Mee eens	<input type="radio"/> Mee oneens	<input type="radio"/> Helemaal mee oneens
---	--------------------------------	----------------------------------	---

Dank je wel voor je tijd en waardevolle input!

### Bijlage 3: overzicht respondenten

Onderstaande sociale ondernemingen hebben hun input voor deze paper gegeven:



Mixblik is een sociale onderneming die nieuwe Rotterdamse vrouwen vooruit helpt door samen maaltijden te bereiden en conserveren. Alle recepten zijn ontwikkeld door de vrouwen die bij Mixblik werken. Er wordt zoveel mogelijk met biologische en lokale ingrediënten gekookt. Zo'n 15 vrouwen volgen het leerwerktraject, waarmee zij leren van elkaar én van de betaalde productiemedewerkers die ook ooit in het leerwerktraject begonnen zijn.

Trash'ure Taarten wil dat bedrijven en organisaties makkelijk kunnen participeren in het tegengaan van voedselverspilling én het creëren van werk voor mensen die wegens hun migratieachtergrond moeite hebben met het vinden van een baan in Nederland. Hun taarten zijn daarom sociaal, gemaakt van verspilde groenten en fruit, volledig plantaardig, duurzaam verpakt en elektrisch bezorgd.



Heilige Boontjes helpt jongeren die om welke reden dan ook een kans nodig hebben om hun rol in de maatschappij te (her)ontdekken. Dit maken zij mogelijk door het schenken en leveren van exclusieve, duurzame koffies, die bij de boeren worden gekocht voor een eerlijke prijs. Deze koffies worden niet alleen geserveerd in het grand café, maar je kan Heilige Boontjes ook thuis of op kantoor drinken.

Yespers gaat voor een duurzame en inclusieve voedselketen om zo te komen tot een voedselsysteem wat bijdraagt in plaats van afbreekt. Dat doen zij met heel lekkere en bijzondere producten (voor jou), duurzamer geproduceerd (voor onze planeet) én inclusiever gemaakt (voor de mensen in de voedselketen). Ook realiseren zij samen met ketenpartners concrete projecten.



YB, het vroegere Yoghurt Barn, heeft recentelijk de deuren van haar horecalocaties gesloten. Het merk en de coöperatie wordt voortgezet om impact te blijven maken in de systeemverandering naar meer plant-based. Dit wordt onder andere met de ontwikkeling en verkoop van plantaardige producten voor in de Europese retail- en foodservice-markten. Denk aan producten als croissants en gevulde koeken.

Vrouwen maken prachtige verrassende wijnen, maar vormen slechts een klein deel van de wijnmakers wereldwijd. Ook hebben deze vrouwelijke wijnmakers vaak te maken met genderongelijkheid. Made with Maude wil de balans herstellen en biedt deze vrouwen een podium. Om zo wél een eerlijke prijs te krijgen voor hun kwalitatief hoogwaardige producten, om de erkenning te krijgen die ze voor hun werk verdienen en om het grote publiek te bereiken.



## Frank about tea

Frank about tea wordt gemaakt van de allerbeste kwaliteit theebladeren en verse kruiden. Deze unieke blends worden op een eerlijke manier geproduceerd, doordat zij direct worden ingekocht, geblend en verpakt in de productielanden. Zo wordt écht waarde toegevoegd, omdat Frank about tea het belangrijk vindt dat de boeren bij wie zij thee inkopen het goed hebben: nu en in de toekomst. Van fair trade naar fair chain!

Food Fellows is een initiatief van Harvest House, een internationale coöperatie van bevlogen en betrokken telers, gespecialiseerd in vruchtgroenten. Harvest House is één van de grootste en meest innovatieve bedrijven in de sector. Food Fellows bedenkt creatieve en lekkere oplossingen voor de lekkerste uitvallers die het schap net niet halen. Wij maken lekkere soep en sauzen van geredde groenten!



## Wilder Land

(ON-)  
KRUIDEN-  
THEE

Wilder Land maakt de lekkerste producten die de natuur herstellen. Zij werken samen met boeren, smaakmakers en lekkerbekken aan een Wilder Land door inheemse en lokale gewassen aan te planten waar heerlijke producten als botanische siropen, bijzondere wilde bieren, sprankelende ijsthee, wilde meergranen pasta's en granola en (on)kruidenthee van worden gemaakt. Waar jij van kunt genieten, waar boeren van kunnen bestaan en waar zo veel mogelijk diersoorten op afkomen.

De facilitators en financier die hun input voor deze paper hebben gegeven, zijn:

## KITCHEN REPUBLIC

SERVING  
OPPORTUNITY

Kitchen Republic faciliteert een schone en veilige keukenomgeving met professionele apparatuur, zodat foodbedrijven zich kunnen focussen op hun volgende stap. Daarnaast voeden zij ambitieuze en future proof merken met een uitgebreid jaarprogramma van netwerkmomenten, events met experts uit de industrie en verkoopmogelijkheden.

Chantal reist door het land in haar camper searching for peas. Zij serveert verhalen vol inspiratie over voedselveranderaars die zij peasmakers noemt en laten zien dat het anders kan. Ze gaat aan de slag bij deze peasmakers voor een dag of week om hun missie beter te leren kennen en erachter te komen wat hen drijft als persoon. Haar ervaringen deelt zij op verschillende manieren. Chantal was ook de oprichter van Kromkommer.



## BLUE CITY

Surfing the  
new economy

De missie van BlueCity is om de transitie van de lineaire naar de circulaire economie te versnellen door middel van ondernemerschap. Anno 2023 is BlueCity een voorbeeldstad voor de circulaire economie en blauwe economie, waar circulaire ondernemers en pioniers elkaar ontmoeten en concreet handelingsperspectief ontwikkelen, of het nu gaat om het vergroten van je impact, zero waste leven of het ontwikkelen van een future proof materiaal.



Ieder mens verdient kansen. Om te groeien, zich te ontwikkelen en te werken aan een betere toekomst. In Nederland versterken we sociale ondernemingen die kwetsbare mensen perspectief bieden, zodat iedereen kan meedoen in de maatschappij.

