



White Paper New Marketing & Social Entrepreneurship

'Social values in a new economic era: 'Cash the feel good factor''

Lectoraat New Marketing Liliane van Suijlen & Susan van Elteren

Marketing operating model van Social Enterprises

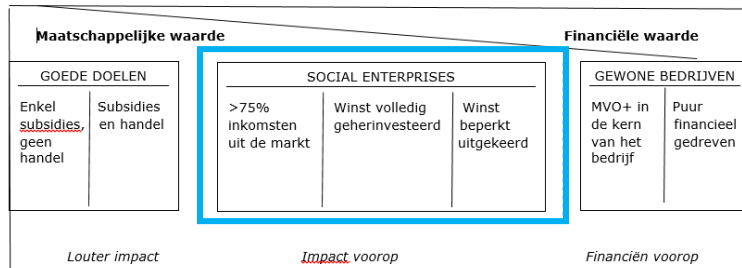
Susan van Elteren en Liliane van Suijlen, Onderzoekers bij het lectoraat New Marketing van Avans Hogeschool onder leiding van Jorna Leenheer, Lector New Marketing.

Inleiding

Sociaal ondernemen is ondernemen met een maatschappelijke missie, ook wel betekenisvol ondernemen.

Een sociale onderneming levert net als iedere andere onderneming een product of dienst en heeft een verdienmodel. Geld verdienen is echter niet het hoofddoel, het is een middel om de missie te bereiken.

Het doel van de sociale onderneming is maatschappelijke meerwaarde creëren, ook wel 'impact' genoemd. Sociaal ondernemers zoeken innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. En wat is dan het verschil met (goed) MVO beleid? Commerciële bedrijven (met MVO beleid) zullen in tegenstelling tot een sociale onderneming altijd moeten functioneren binnen hoge financiële targets die bepaalde diensten en innovaties afsluiten (SocialEnterprise.nl).



Bron: Hillen, Panhuizen & Verloop, 2014, Iedereen winst, rapport [social enterprise.nl](#)

Schematisch zijn bedrijven in te delen op het bovenstaand continuüm. Het gearceerd omkaderde gedeelte vormt de scope van het onderzoek.

Veel bestaand onderzoek richt zich op de impact die sociale ondernemingen kunnen *hebben*, bijvoorbeeld met betrekking tot het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en verlagen van milieubelasting. Daarbij blijft onderbelicht hoe sociale

ondernemingen impact kunnen *krijgen*, ten slotte gaat het hier om ondernemingen die klanten moeten aantrekken en behouden en voldoende omzet moeten realiseren om hun exploitatie rond te krijgen. Met name waar het gaat om het in voldoende mate en op de juiste manier inzetten van sales en marketing activiteiten, er werk aan de winkel is zo blijkt uit eerder onderzoek (bron PwC)

Hoofdvraag:

De vraag die er in dit onderzoek voor ligt is daarom:

'Op welke wijze kunnen sociale ondernemingen een marketing operating model creëren waardoor zij zich een relevante en onderscheidende positie verwerven, impact krijgen in de markt en daarmee voldoende consumentenvoorkeur creëren waardoor exploitatie in de tijd verzekerd is.'

Onderzoeksopzet

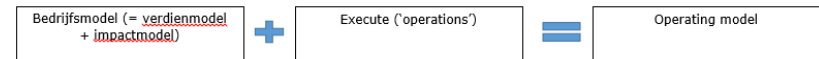
In het onderzoek van de case studies zijn drie fases te onderscheiden die doorlopen zullen gaan worden:



Fase 1. Oriënteren door middel van desk en fieldresearch, verhelderen scope & issues



Fase 2. Vaststellen van centrale pijlers van het marketing operating model van sociale ondernemingen



Fase 3. Toetsen en invulling van de pijlers door middel van vijf case studies met al resultaat een opzet van marketing operating model voor sociale ondernemingen

Een vijftal sociale ondernemingen uit verschillende branches afkomstig (Jan & Alleman Lunchcafé, Reshare store, Social Label/Werkwarenhuis "Werkplaats voor designproducten, Winkel die werkt, Klussenbedrijf, De Zonnebloem) met even passievolle als diverse ondernemers hebben

gezorgd voor een mooi spectrum van wijzen waarop betekenisvol ondernemen gestalte kan krijgen.

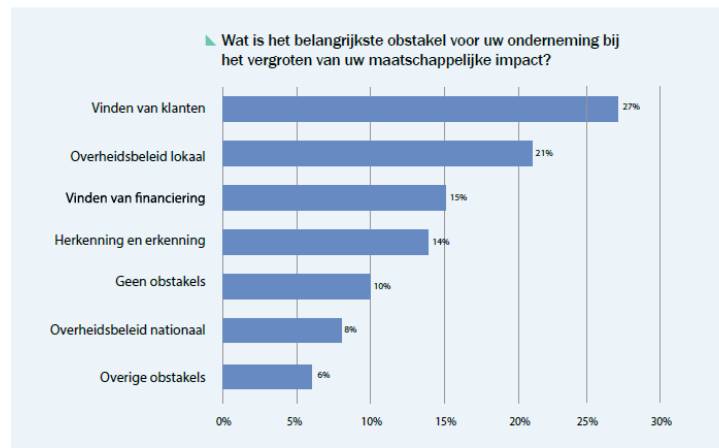
De oude commerciële waarden bleken bij deze ondernemers niet of slechts gedeeltelijk van toepassing te zijn. De waarden waar deze ondernemers mee aan de slag zijn, zouden op een aantal gebieden ook zomaar interessant kunnen voor de traditionele commerciële bedrijven.

Vooronderzoek

Verhelderen Scope & Issues



In toenemende mate zien we nieuwe manieren van ondernemen en andere verdienmodellen ontstaan. Transparantie en digitalisering zijn belangrijke drijvers achter deze ontwikkelingen. Sociale ondernemingen zijn gebaat bij deze ontwikkelingen. De vraag is of er in voldoende mate gebruik gemaakt wordt van deze openheid en mogelijkheden tot verbinding. Een andere vraag is of bestaande businessmodellen nog volstaan om relevant en succesvol te kunnen opereren in dit tijdsgewricht. Price Waterhouse Coopers heeft in 2015 onderzoek gedaan naar Kritische Succesfactoren van Social Enterprises. Uit dit onderzoek bleek dat er met name bij de manier waarop sociale ondernemingen zich onderscheiden van commerciële ondernemingen, en verkoopkanalen (on,- en offline) benutten, (grote) kansen tot verbetering liggen.



Ook vanuit Social Enterprise Monitor 2016 blijkt dat 27% van de sociale ondernemingen het vinden van klanten als grootste obstakel zien voor het vergroten van de maatschappelijke impact.

De sector heeft een blauwdruk nodig om professioneler en commerciëler te worden (Verloop & Hillen Verbeter de wereld begin een bedrijf 2013) "Onze bedrijfsprocessen zijn in kaart, het business model is succesvol, dat is allemaal op orde. Het zit hem in commerciële power, naamsbekendheid en samenwerken met andere organisaties. Het moet mogelijk zijn stevig te groeien" (Paul Vermeer Autitalent, 2015)

Afbakening en het ontwikkelen van verklaringen/pijlers



In Nederland worden Social Enterprises ingedeeld in onderstaande 4 thema's (Social Enterprise.nl):

- Arbeidsparticipatie (39%)
- Milieu (19%)
- Sociale cohesie (12%)
- Armoedebestrijding (18%)

Het laatste thema valt buiten de scope voor wat betreft het onderzoek vanwege het internationale karakter, de focus ligt op de eerste twee thema's.

Context per onderzoeksthema

Om het marketing operating model van social enterprises goed te begrijpen, zal eerst de context op de twee benoemde thema's worden toegelicht.

Thema: Arbeidsparticipatie

De overheid trekt zich steeds verder terug uit verschillende domeinen in de samenleving. Daar waar het gaat om arbeidsparticipatie (en sociale cohesie) zijn deze ontwikkelingen steeds duidelijker zichtbaar in onze maatschappij en wordt een beroep gedaan op de burgers van Nederland.

De verzorgingsstaat zoals wij die kennen, heeft zijn langste tijd gehad. Mensen zullen in de toekomst meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor voorzieningen die zij naast de feitelijke (medische) zorg nodig hebben. Mensen met een geestelijke, lichamelijke of sociale beperking zijn daar niet altijd toe in staat. Een deel kan met facilitaire en logistieke hulp deelnemen aan bijvoorbeeld het arbeidsproces en daarmee aan de samenleving. Maar voor anderen lijkt de aansluiting met de samenleving nog moeilijker te worden.

Mensen met een lichamelijke en/of (lichte) geestelijke beperking worden geacht langer zelfstandig te blijven wonen en dat kan de kans op sociaal isolement vergroten. Wat de sociale hervormingen in het algemeen betekenen voor bijvoorbeeld de solidariteit en sociale beweging in de toekomst, valt nog moeilijk te voorspellen. Immers, in de afgelopen vijftig jaar heeft de burger geleerd bij problemen te vertrouwen op de overheid. De overheid stemt haar beleid af op de door haar geconstateerde toenemende behoefte aan zelfredzaamheid van mensen die langdurige zorg behoeven en op de wens haar zorgkosten ingrijpend te verminderen. Daarbij gaat zij uit van meer eigen verantwoordelijkheid.

Thema: Milieu

Circulaire economie, deeleconomie, duurzaam geproduceerd voedsel en energie, vermijden van voedselverspilling; termen die steeds veelvuldiger te horen zijn en onderwerp van gesprek en discussie. Onderstaand een paar getallen over gebruiks- en verbruiksgoederen.

Gebruiksgoederen: van bezit naar gebruik, inmiddels waren er een half miljoen Nederlanders in 2015 die mee deden (ING economisch bureau Janssen, 2015) aan een betaalde vorm van de deeleconomie.

Verbruiksgoederen: aandeel duurzaam voedsel stijgt gestaag ieder jaar en van 6 naar 7% in 2014 (Rijksoverheid, 2015)

Ook op dit gebied zijn er veel sociale ondernemingen actief in Nederland en vallen bedrijven met hun oorsprong in dit domein binnen het onderzoeksgebied. In dit onderzoek gaat het vooral over bedrijven die via interne bedrijfsvoering ecologische problemen proberen op te lossen.

Overigens is het vaak dat sociale ondernemingen meervoudige doelen nastreven; bv milieudoelen in combinatie met arbeidsparticipatie doelen.

Pijlers

Op basis van deskresearch en oriënterende gesprekken met de Gemeente Utrecht, Gemeente Breda, en Gemeente den Bosch, Price Waterhouse, Coopers, Sinzer Maatschappelijke Impact, Congres Impact Day, Universiteit Utrecht Event/Tony Chocolonely Henk Jan Beltmman, Seminar MVO NL, Bijeenkomst betrokken ondernemers Breda zijn een viertal pijlers opgesteld. Deze pijlers kunnen worden beschouwd als de centrale elementen van het marketing operating model van sociale ondernemingen.

- 1) Inspirerende waarden, relevant en onderscheidend
- 2) Zichtbaarheid, online/offline – permanent/niet permanent
- 3) Verbindingen, een breed en diep vertakt ecosysteem
- 4) Groei gepland versus organisch



Inspirerende waarden, relevant en onderscheidend

Tijdens de interviews werd snel duidelijk dat er veelal een duidelijke aanleiding voor de ondernemer was geweest om zijn onderneming te starten. Wat hen dreef, welk maatschappelijk probleem zij wilden oplossen werd helder omschreven.

- De Zonnebloem: Mensen met een handicap vanzelfsprekend laten deelnemen aan het maatschappelijk leven. Wens is dat iedereen volop kan genieten van het leven voor de Zonnebloem vooral vanuit een sociaal en recreatief standpunt gezien.
- Winkel die werkt Klussenbedrijf: inclusie, ook voor mensen met een veelal tijdelijk relatief grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Zij bevinden zich aan het begin of aan het eind van hun loopbaan en daardoor ‘minder financiële waarde kunnen leveren’
- Werkwarenhuis “Werkplaats voor designproducten”: Vormgeven van de toekomst, design producten maken die de systeem verandering stimuleren, creëren van een sociale economie waarbij de mens centraal staat mbv mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij krijgen een mogelijkheid geven om werkervaringen op te doen (werkervaringsplekken doorstroomhuis) in de vorm van re-integratie traject
- Reshare store: Opnieuw delen letterlijk en figuurlijk. Tweedehands kledingwinkels geven werk aan mensen die buiten de samenleving dreigen te vallen. Mensen die moeilijk aan een baan kunnen komen en/of veel begeleiding nodig hebben. Basis pijlers zijn social return, duurzaamheid en local for local. Daarnaast wenst Reshare iedereen een leuke winkelbeleving te bieden en te willen verrassen met de formule; modern, fris en voor iedereen.
- Jan & Alleman Lunchcafé: Inclusie (van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) is nu nog vaak bijzonder, hier is het normaal. Jan & Alleman kan hier werken, lunchen kan je overal, maar alleen hier kan je zó lunchen.

Zichtbaarheid, on- en offline, permanent en niet permanent

Uit de interviews bleek verder dat sommige organisaties werken vanuit een traditioneel marketinggedachtegoed: denkend vanuit marktsegmenten, de mens is er voor de economie, ander bedrijven dachten meer nadrukkelijk vanuit de gedachte dat de economie er voor de mens is.

Offline werd zichtbaarheid voornamelijk gecreëerd via traditionele fysieke/tastbare vormen, winkelruimtes veelal op low traffic locaties en een enkeling met een folder. Online waren alle bedrijven ook actief, echter waren er grote verschillen in het aantal gebruikte kanalen en de wijze waarop deze instrumenten werden ingezet.

Zichtbaarheid Sociale Ondernemingen		Zonnebloem	Reshare	Winkel die werkt	Werkwarenhuis	Jan en Alleman
Offline	fysieke lokatie					
	permanent	nvt	6 winkels	1 winkel werkplaats	1 winkel/ werkplaats/ horeca gelegenheid	1 lunchcafé
	niet permanent	de boot	nvt	1 kraam winterparadijs	Stands o.a. op Dutch Design Week	disco 1x per week boven café
	folders	ja	nee	nee	ja	nee
Online	overige tastbare uitingen	lotenverkoop	kleding inzamelingspunten	Klusbus	nee	nee
	website	ja	ja	ja	ja (+ webshop)	ja
	kwaliteit content	+++	++	+	+++	++
	social media	facebook	ja	ja	nee	ja
		twitter	ja	ja	nee	ja
		you tube	ja	nee	nee	nee
		instagram	ja	nee	nee	nee
		pinterest	nee	ja	nee	nee
	LinkedIn	ja	nee	nee	nee	nee

Daarnaast bleek zichtbaarheid ook georganiseerd rondom het eigen “DNA”, waarbij passende (lokale) partners werden aangetrokken die zich vanuit intrinsieke motivatie willen aansluiten bij dit DNA.

Verbindingen, breed en diep vertakt ecosysteem

Vanuit de pijler 'Zichtbaarheid' werd al duidelijk dat het hebben van 'partners' die het verhaal vertellen vanuit het DNA van de onderneming de belangrijke rol van ambassadeur vervullen via mond-tot-mond reclame. Mede via deze partners werd eco-systeem opgebouwd dat zichzelf steeds verder vertakt. "Communities" van gelijkgestemden ontstaan op deze wijze. Deelnemers aan deze communities dragen bij aan het producten en diensten aanbod van de onderneming:

- De Zonnebloem: vooral via vrijwilligers in de lokale gemeenschap. Voornamelijk verbinding op basis van in kaart gebrachte "Persona's"
- Winkel die werkt: Loodgieter, aannemer neemt mensen van de "Winkel die werkt" mee en zorgt zo voor nieuwe verbindingen
- Werkwarenhuis: In een netwerk kun je je verhaal doen, de klant is de community, je hebt een lokaal netwerk
- Reshare Store: Je bent als ondernemer naar buiten gericht en bezig met verbindingen te maken. Contacten met buurthuizen bloggers en lokale platforms> Daarnaast kent Reshare een Instagram account en folders om het verhaal te vertellen.
- Jan & Alleman: Iedereen die hier werkt is een ambassadeur, vaste groep klanten (zitten hier fijn) en familie en vrienden vormen harde kern. Als er iets binnen dit wereldje gebeurt, zoals bijvoorbeeld het opstarten van avonden, dan is dat in no time onder heel veel ouders met 'bijzondere' kinderen bekend. Dit zorgt voor veel bekendheid, zeker in het begin toen de onderneming gestart werd. 'News travels fast' in deze wereld.

Groei gepland versus organisch

Uit de interviews bleek dat niet alle ondernemingen een strak omlijnd (strategisch) plan hadden voor hoe de groei er de komende jaren uit zou moeten zien. Dat dit ook risico's met zich meebrengt bleek afgelopen december voor de Zonnebloem die door een teruglopend aantal donaties minder vakanties kan aanbieden dit jaar. Een enkele organisatie ontvangt

subsidie (Werkwarenhuis) en de vraag kan gesteld worden of zij zonder subsidie de onderneming ook kunnen voortzetten.

Dat de groei voornamelijk organisch tot stand komt blijkt uit de onderstaande antwoorden gegeven tijdens de interviews:

- De Zonnebloem: nieuwe manieren van fundraising -tot stand gekomen via netwerken- bepalen steeds vaker wat we doen; bv. Nike doneert wandeling via Facebook
- Winkel die werkt: op basis van aanwezige kwaliteiten van medewerkers groeit de organisatie in zijn dienstenpakket (eerst timmeren, daarna schilderen, en nu ook schoonmaken)
- Werkwarenhuis: het gaat om het maken van een magneet die een aantrekkingskracht heeft op mensen die een eenzelfde denkwijze hebben en die in hetzelfde gedachtegoed geloven. Als het toegevoegde waarde heeft ontstaat er vanzelf business. Jan & Alleman: spontaan ontstaan nieuwe producten en diensten door in gesprek te zijn met betrokkenen. Zo ontstond er -in samenspraak met de ouders- een disco boven het restaurant opdat ook de medewerkers met een beperking in een veilige omgeving uit konden gaan met elkaar. Voor de ouders was er gelijktijdig een speciaal disco-menu in het restaurant. Naast disco worden er bijzondere ontmoetingsavonden georganiseerd voor het bijzondere personeel en jongeren van een andere dagbesteding. Tot dusver zijn er een film avond, spelletjes avond, cocktail workshop georganiseerd en staat er een karaoke avond op de planning. Daarnaast worden er voor het bijzondere personeel werk gerelateerde cursussen; kookcursus alsook een gastvrijheidscursus georganiseerd.

Conclusies

Sociaal ondernemers opereren vanuit een overduidelijke passie en gedrevenheid, soms vanuit een ervaren onrecht of om een maatschappelijk probleem op te lossen. Daar waar het gaat om "inclusie activiteiten" gebeurt dit meestal zonder daar bijzondere aandacht voor te vragen; het product of de dienst staat voorop. Aan het product of de dienst

worden duurzame elementen en inspirerende relevante waarden, toegevoegd die helpen bij het maken van een keuze voor dit product of deze dienst. In hoeverre alle waarden echt onderscheidend ervaren worden zal in consumenten onderzoek verder uitgevraagd moeten worden.

Met betrekking tot zichtbaarheid geldt dat zich een divers beeld ontwikkelt. Aan de ene kant worden er -naast een aantal traditionele offline communicatiemiddelen- ook online communicatie middelen ingezet om de zichtbaarheid te vergroten. Het verschil zit echter in de uitvoering en de manier waarop deze middelen worden ingezet. Sommige websites hebben de vorm van een platform waar veel informatie opgehaald en gedeeld (via social media links) kan worden. Events worden aangekondigd en ervaringen worden gedeeld via clips. De community komt tot leven op deze plaatsen (Werkwarenhuis en Jan & Alleman). De commerciële uitvoering (omzet realiseren) houdt hier niet altijd gelijke tred mee; zo zijn de producten van het Werkwarenhuis niet online te koop en offline alleen op de bovenverdieping van de hoofdlocatie in Den Bosch. Ook voor de Reshare stores geldt dat er alleen offline verkoopmogelijkheden zijn.

Conclusie mag hier zijn dat er nog niet bij iedere onderneming sprake is van een goede zichtbare en naadloze ervaring over alle communicatiekanalen. Wel lijkt er vastgesteld te kunnen worden dat naarmate de zichtbaarheid groter is, er ook een echte community aanwezig is die als ambassadeurs voor de onderneming fungeren.

Voor het aan- of afwezig zijn van een ecosysteem geldt dat er een relatie ligt met de zichtbaarheid. Naarmate een bedrijf meer zichtbaar is, ontstaat er een community van ambassadeurs die zorgt voor een steeds verder en breder vertakt netwerk.

Voor wat betreft de groei van de onderneming geldt dat drie van de vijf ondernemingen geen (strategisch) groeiplan hebben voor komende jaren. Alleen Reshare beschikte over een plan van nog te openen vestigingen, bij de Zonnebloem is er sprake van krimp t.a.v. het vakantieaanbod. Ten aanzien van het huisbezoek speelt dit niet. Daarnaast worden er door de Zonnebloem nieuwe diensten in de markt gezet zoals de Zonnebloemauto..

Bij de drie andere ondernemingen is er sprake van organische groei; de community is (mede-) bepalend voor de nieuw te ontwikkelen producten en/of diensten.

Uitgaande van de 'oude commerciële waarden' zijn er op basis van het verrichte onderzoek zes 'nieuwe commerciële waarden' geformuleerd:

Oude commerciële waarden	Nieuwe commerciële , "inspirerende" waarden
1. Strijden om aandacht van de consument	1. Een plaats innemen in het leven van de mensen
2. Verhalen over producten/diensten vertellen	2. Verhalen met producten/diensten vertellen
3. Doelgroepen	3. Volggroepen
4. Klantenbinding	4. Werken aan verbinding
5. Innovatie als doel	5. Innovatie als middel
6. Geplande groei	6. Organische groei

Deze uitkomsten laten zien, dat er een vanuit de ideeën over 'de consument aan het stuur' een andere invulling aan deze ontwikkeling wordt gegeven door sociale ondernemingen dan door voornamelijk financieel gedreven bedrijven. Er is duidelijk verschil in de manier waarop de door ons onderzochte sociale ondernemingen deze waarden invullen, en de mate waarin zij daarin succesvol zijn.

Vervolgonderzoek zou kunnen aantonen welke van deze waarden de echte impact-makers zijn, uitgedrukt in financiële en maatschappelijk waarden.

Dit White Paper hoopt een aanzet te kunnen zijn tot het doen van gezamenlijk - vervolgonderzoek met bedrijven en onderwijs naar deze nieuwe commerciële waarden.

** Dit onderzoek kwam tot stand in samenwerking met Jorna Leenheer, Lector
New Marketing verbonden aan Avans Hogeschool.*

Bijlagen

Toelichting onderzochte social enterprises:

-De Zonnebloem.

De Zonnebloem bestaat 65 jaar. De organisatie zorgt ervoor dat mensen met een handicap een onvergetelijke dag krijgen.

Dit door samen te werken met donateurs, partners en vrijwilligers.

(Bron: <https://www.zonnebloem.nl/>)

-Winkel die werkt.

Dit is een verzameling van bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in werken met bijzondere doelgroepen.

Een bijzondere doelgroep zijn jongeren die, om wat voor reden dan ook, een afstand tot de reguliere arbeidsmaatschappij hebben.

Het bedrijf levert met hen schilderwerk, kluswerk, hovenierswerk en ook computer service.

(Bron: <http://www.dewinkeldiewerkt.nl/>)

- Social label/Werkwarenhuis .

Social Label brengt kunst en design in de samenleving. Via Social label-producten krijgen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een podium en uitdagend werk. Door kwaliteiten te benutten en een aansprekende omgeving te creëren, worden er nieuwe kansen voor kwetsbare groepen gegenereerd. Het Werkwarenhuis in Den Bosch is de sociale maakfabriek waar mens, product, bebouwing en beleving samenkomen op een maatschappelijk verantwoordelijk en verbeeldend niveau.

(Bron: <http://werkwarenhuis.nl/our-story/>,
<http://www.sociallabel.nl/info/>)

-Reshare Stores

Het Leger des Heils zamelt kleding en textiel in. Reshare is de afdeling die zich hiermee bezighoudt; 'opnieuw delen' betekent het letterlijk. Het hergebruiken van kleding, jaarlijks zo'n 26 miljoen kilo.

Er kan nog zoveel gedaan worden met tweedehands kleding; gratis weggeven aan mensen in nood, verkopen tegen sociale prijzen in tweedehands kledingwinkels en het gaat naar sorteerbedrijven, daar krijgt de organisatie geld voor. Reshare is de grootste textielinzamelaar van

Nederland.

(Bron: <http://www.resharestore.nl>)

-Jan & Alleman

Jan & Alleman is een lunchroom waarbij jongeren met een verstandelijke beperking de bediening verzorgen.

Het is het initiatief van particuliere ondernemer Fabian Muntslag.

Medewerkers zijn afkomstig van scholen van speciaal onderwijs in Breda en Tilburg. De medewerkers lopen eerst stage, daarna is het de bedoeling dat ze bij Jan & Alleman een werkplek vinden; in de keuken en bediening. Dit wordt geleerd onder begeleiding. Er wordt gebruik gemaakt van verse, biologische producten, onder andere afkomstig van een kleine zorgboerderij.

(Bron: www.janallemanbreda.nl/)

Afgenomen Interviews:

-E. Wagenmakers / F. Faassen / A. van der Pijl, De Zonnebloem, 15 juni 2016

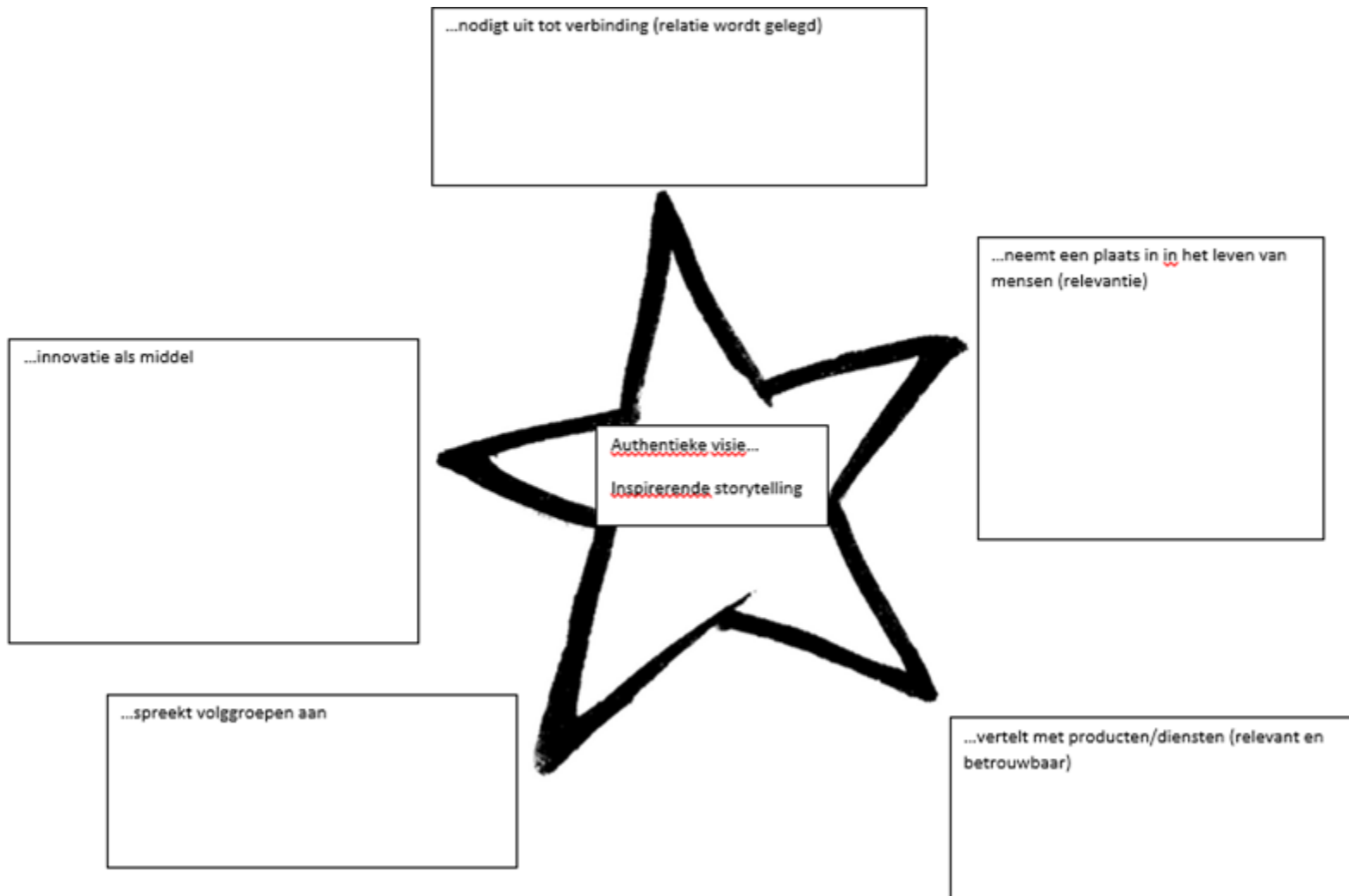
-Winkel die werkt, stichting DB / 4 oktober 2016

-Social label, Werkwarenhuis / 4 oktober 2016

-S. van Geel, formulemanager Reshare stores, 19 oktober 2016

-F. Muntslag, Jan & Alleman, 2 november 2016

Canvas marketing operating model social enterprises



Toelichting canvas marketing operating model social enterprises

In een tijd waarin de zorgstaat tot de vorige eeuw behoorde en er door de overheid gesproken wordt over de participatiemaatschappij, komt het aan op sociaal ondernemerschap. Sociaal ondernemerschap kan niet los worden gezien van de nieuwe economie. Een economie die vraagt om nieuwe vormen van waardecreatie. Oude waarden, gericht op transactie en het creëren van financiële waarde versus een nieuwe economie, waarbij naast winst ook ecologische, sociale, duurzame waarde hand-in-hand worden nagestreefd. Hier is sprake van meervoudige waardecreatie.

Uitgaande van de 'oude commerciële waarden' zijn er op basis van het verrichtte onderzoek 'nieuwe commerciële waarden' tegenover gezet kunnen worden. Deze nieuwe commerciële waarden zijn gekoppeld van de pijlers van het onderzoek en worden hieronder toegelicht:

Inspirerende waarden, relevant en onderscheidend

-Authentieke visie/ inspirerende story

In de nieuwe economie ontpoppen zich sociaal ondernemers die vanuit een passie en gedrevenheid werken aan maatschappelijke vraagstukken. Zo blijkt de visie van de sociale ondernemer verwoord in een inspirerend, authentiek verhaal essentieel. Dit weggezet vanuit passie.

-Producten/diensten vertellen het verhaal

Producten en diensten kunnen de dragers zijn van het verhaal dat verteld wordt. De sociaal ondernemers zijn hierbij gedreven om met deze producten een 'system change' te laten zien. Een nieuw toekomstbeeld voor het maatschappelijke vraagstuk wordt door de producten geschetst.

Verbindingen, een breed en diep vertakt ecosysteem

-Volggroepen

Ook voor het aanspreken van de doelgroepen bleken waarden de sleutel te

zijn. Hierdoor wordt er een community van 'like minded' mensen gecreëerd. Mensen voelen zich aangesproken tot deze set van waarden. Hierdoor kan gesproken worden over het fenomeen volggroepen. Men moet zich afvragen of doelgroepen nog wel bestaan in de nieuwe economie.

-Verbinding

De bedrijven gaan op basis van een waardenset de verbinding aan met stakeholders die dezelfde set van waarden nastreven en belangrijk vinden in het leven.

Zichtbaarheid, on/offline-permanent/niet permanent

-Een plaats in het leven

Sociale ondernemingen laten zien zich relevant te kunnen positioneren in het leven van mensen.

Groei gepland versus organisch

-Organische groei

Groei is over het algemeen niet gepland, maar blijkt organische te ontstaan bij sociale ondernemingen.

-Innovatie

Innoveren wordt niet gezien als doel, maar als middel om meer impact te realiseren met de maatschappelijke missie welke de bedrijven voor ogen hebben.

'Wanneer het toegevoegde waarde heeft ontstaat vanzelf een businessmodel'