



# Passie & Poen

Gids voor startende  
Sociaal Ondernemers

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

Carolien van Wersch &  
Oscar van der Ende



# Inhoudsopgave

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>1. De Sociale Ondernemer</b>                                 | <b>5</b>  |
| 1.1 Jij als sociaal ondernemer                                  | 6         |
| 1.2 Ondernemersvaardigheden verbeteren of nieuwe aanleren?      | 8         |
| 1.3 Impact                                                      | 8         |
| 1.4 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?                        | 10        |
| <b>2. De Sociale Onderneming</b>                                | <b>11</b> |
| 2.1 Jouw Businessmodel                                          | 13        |
| 2.2 Verdienmodel                                                | 16        |
| 2.3 Strategie ontwikkelen                                       | 19        |
| 2.4 Impact meten                                                | 20        |
| 2.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?                        | 22        |
| <b>3. Een markt wacht op je</b>                                 | <b>23</b> |
| 3.1 Marktonderzoek                                              | 24        |
| 3.2 Klantenprofiel                                              | 25        |
| 3.4. Concurrenten                                               | 27        |
| 3.5 Marketing                                                   | 28        |
| 3.6 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?                        | 31        |
| <b>4. Organisatie &amp; Management</b>                          | <b>32</b> |
| 4.1 Rechtsvormen                                                | 33        |
| 4.2 Wel of geen personeel?                                      | 35        |
| 4.3 Verzekeringen                                               | 36        |
| 4.4 Hoe zit het met het duurzaamheid bij sociaal ondernemingen? | 38        |
| 4.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?                        | 39        |

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Financiële planning</b>                        | <b>40</b> |
| 5.1 Verkoopplan                                      | 41        |
| 5.2 Investeringsplan                                 | 42        |
| 5.3 Financieringsplan                                | 43        |
| 5.4 Exploitatiebegroting / Winst- en verliesprognose | 45        |
| 5.5 Liquiditeitsprognose / cashflow                  | 46        |
| 5.6 Belangrijkste financiële indicatoren             | 47        |
| 5.7 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?             | 48        |
| <b>6. Exit &amp; Actie</b>                           | <b>49</b> |
| 6.1 Exit strategie                                   | 50        |
| 6.2 Actie                                            | 52        |
| <b>Over de auteurs</b>                               | <b>53</b> |
| <b>Bronnen</b>                                       | <b>55</b> |
| <b>BIJLAGEN</b>                                      | <b>57</b> |
| B1: Checklist Persoonlijke kenmerken                 | 58        |
| B2: ACTIEPLAN VERBETEREN ONDERNEMERSVAARDIGHEDEN     | 61        |
| B3: Stappenplan opstellen Exploitatiebegroting       | 62        |
| B4: Berekening minimale omzet                        | 63        |
| B5: Inkomsten en uitgaven in de liquiditeitsprognose | 64        |
| B6: Checklist Personeel aannemen                     | 65        |
| B7: Business Model Canvas                            | 68        |

# Voorwoord

Wanneer je een sociale onderneming wilt starten moet je met veel dingen rekening houden. In tegenstelling tot een traditioneel bedrijf heeft een sociale onderneming twee doelen: maatschappelijke én financiële waarde realiseren. De maatschappelijke waarde kan gecreëerd worden op verschillende impactgebieden zoals sociale cohesie, duurzaamheid, armoedebestrijding en/of arbeidsparticipatie. Tegelijkertijd vertrouwt de sociaal ondernemer op dezelfde mentaliteit, drive en zakelijk inzicht als elke andere ondernemer. Een traditionele onderneming is gebaseerd op marktonderzoek terwijl de sociale onderneming begint bij een probleem onderzoek (Wat is het probleem dat ik wil aanpakken?). Beide ondernemingen hebben een gedegen businessplan nodig.

Deze gids helpt je om je gedachten te ordenen en een plan te ontwikkelen voor de uitwerking van jouw bedrijfsidee. Als je het geheel hebt

doorgewerkt heb je inzicht in wat er nodig is om vanuit een idee uit te groeien tot een sociale onderneming. Daarbovenop krijg je inzicht of jijzelf de benodigde kwaliteiten hebt om als sociale ondernemer dit bedrijf op te zetten. En dan is het duidelijk of jij jouw onderneming wel of niet kunt starten.

Natuurlijk kun je ook passages uit deze gids gebruiken. Bij elk hoofdstuk wordt eerst de theorie uitgelegd, in de bijlagen vind je handige checklists en bruikbare modellen. Zie het als een handleiding om er af en toe bij te pakken. Jouw wegwijzer om aan de slag te gaan met onderstaande onderwerpen. Voor de juiste richtlijnen in de ontwikkeling en de start van jouw sociale onderneming!

*Veel succes!*

*Carolien van Wersch &  
Oscar van der Ende*

## Persoonlijkheid

### De ondernemer (H1)

- Vaardigheden
- Drijfveer
- Commitment
- Situatie

## Haalbaarheid

### Business model (H2)

- Verdienmodel
- Strategie
- Impact

### Markt (H3)

- Klant- en klantprofiel
- Marktonderzoek
- Marketing
- Concurrentieanalyse

## Praktisch

### Governance (H4)

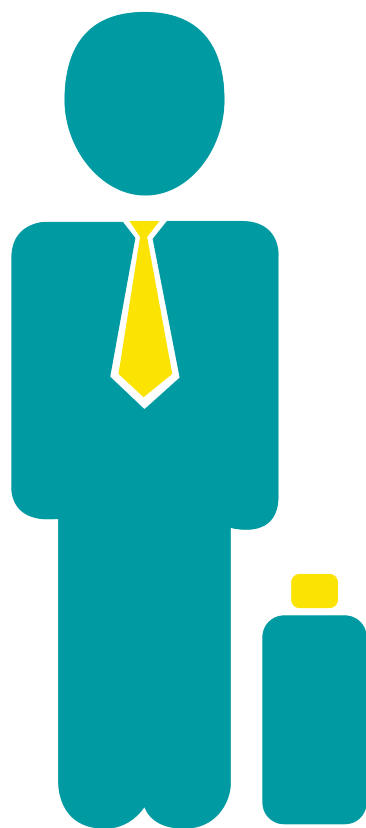
- Rechtsvormen
- Personeel
- Verzekeringen

## Noodzakelijk

### Financiën (H5)

- Verkoopplan
- Investeringsplan
- Financiëlingsplan
- Exploitatiebegroting
- Cash-flow

# Hoofdstuk 1



## De sociale ondernemer

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

# 1. De sociale ondernemer

Gefeliciteerd! Wat een moedige en toffe stap om een nieuw bedrijf te willen gaan starten. In dit nieuwe bedrijf ben jij, de ondernemer, de belangrijkste persoon. Je bent verantwoordelijk voor het management en het succes van het bedrijf. Deze verantwoordelijkheid betekent veel druk, maar ook veel vrijheid. Het starten van een eigen bedrijf is een grote stap en zal jouw leven veranderen. Het betekent hard werken en lange uren en het kan ook zeer bevredigend en winstgevend zijn.

Het succes van jouw bedrijf hangt af van verschillende aspecten waaronder jouw persoonlijke kenmerken, situatie en vaardigheden. Hoe meer ondernemerskwaliteiten en vaardigheden je hebt, hoe groter de kans dat jouw bedrijf zal slagen. Het soort kwaliteiten en vaardigheden dat je nodig hebt, is deels afhankelijk van het type bedrijf dat je besluit te starten. Jouw persoonlijke omstandigheden en jouw financiële situatie zijn ook belangrijke factoren waarmee je rekening moet houden voordat je een eigen bedrijf start.

## 1.1 Jij als sociaal ondernemer

Jouw drijfveer is niet alleen ondernemerschap, maar je wilt ook nog een positief verschil maken in deze maatschappij. Kortom, je bent een sociaal ondernemer en staat op het punt om een sociale onderneming te starten. Sociale ondernemers spelen een cruciale rol bij het identificeren van innovatieve oplossingen voor problemen in de samenleving. Hoewel het heel verleidelijk klinkt, betekent sociaal ondernemen ook dat je veel (extra) verantwoordelijkheden op je neemt en voor veel uitdagingen staat. Het runnen van een sociale onderneming biedt je de mogelijkheid om lokale mensen in dienst te nemen, misschien om banen te creëren voor

mensen die het normaal gesproken moeilijk (zo niet onmogelijk) vinden om werk te vinden, de leefomgeving te verbeteren, schone productie processen te ontwikkelen, etc.

Voordat je besluit om een sociale onderneming te starten, zal je moeten beoordelen of je klaar bent om een dergelijke onderneming te leiden. Het is belangrijk om duidelijk te zijn waarom je een sociale onderneming wilt starten en je eigen kennis van de sociale onderneming te toetsen. Heb je de juiste vaardigheden en organisatorische kwaliteiten om er een te starten? Een onderneming, en ook een sociale onderneming, is afhankelijk van jou, de ondernemer, voor de drive, innovatie en passie. Het succes van jouw onderneming hangt af van jouw ondernemersvaardigheden (persoonlijke kenmerken, situatie en vaardigheden) en, bij een sociale onderneming, jouw inzet voor het maatschappelijke doel, de omgeving en de gemeenschap. Je zal kritisch naar jezelf kijken welke eigenschappen je wel bezit en welke niet. Vervolgens kijk je hoe je de eigenschappen die je niet hebt of waar je niet zo goed in bent kunt verbeteren, aan kunt leren of extern kan inhuren.

Als potentieel sociaal ondernemer moet je ondernemersvaardigheden en methoden gebruiken om een onderneming op te bouwen. Sociale ondernemers leggen de nadruk op het behalen van maatschappelijke doelen in plaats van het maximaliseren van winst. Om continuïteit te waarborgen is het wel noodzakelijk om voldoende winst te genereren, ook al wordt de sociale onderneming hoofdzakelijk gedreven door maatschappelijke doelen. Ongeacht de juridische structuur van een sociale onderneming, moeten dergelijke ondernemingen een commerciële cultuur aannemen. Het is belangrijk op te merken dat sociale ondernemingen

bestaan binnen een specifieke marktdynamiek en er niet onderuit komen te concurreren met conventionele ondernemingen. Het is daarom belangrijk om zorgvuldig te plannen voordat je start, om te zorgen dat alle noodzakelijke stappen worden gevolgd om een succesvolle sociale onderneming te creëren die in een goede positie staat om te concurreren op de markt.

Het zal hard werken, passie, vastberadenheid, focus en discipline vergen om een sociale onderneming op te zetten. Uiteraard geldt dit voor iedere startende ondernemer. Maar.... een sociaal ondernemer maakt het zich extra moeilijk omdat je twee doelen nastreeft: je wilt een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en een financieel rendabele onderneming starten en groeien. Met de activiteit in **bijlage 1** kun je erachter te komen of je over de mogelijkheden en vaardigheden beschikt om jouw sociale onderneming succesvol te runnen. Wees eerlijk in je beoordeling.

**Tip:** Kijk eens op de website van Stérk.Brabant ([www.sterkbrabant.nl](http://www.sterkbrabant.nl)) voor mooie verhalen van sociale ondernemers die je voor zijn gegaan!

### En nu?

Bekijk de beoordelingsgebieden in de activiteit in bijlage 1 en beslis welke belangrijk zijn voor het succes van jouw sociale onderneming, maar die nog verbetering en groei nodig

hebben. Noteer ze in het onderstaande vak:

Houd er als sociaal ondernemer rekening mee dat:

- Een aanzienlijk deel van de winst van de onderneming wordt gebruikt in overeenstemming met haar maatschappelijke doel. Sociale ondernemingen worden gedreven door het realiseren van een positieve impact in plaats van het maximaliseren van winst voor particulier gewin. Dit onderscheidt sociale ondernemingen van conventionele ondernemingen (zelfs als deze veel aandacht besteden aan duurzaamheid).
- Je bent mogelijk niet altijd alleen verantwoordelijk voor het beheer van de sociale onderneming. Om succesvol te zijn, moet je mogelijk jouw persoonlijke ambitie opofferen en meer belanghebbenden betrekken bij het beheer of bestuur van de sociale onderneming.
- Sociale ondernemingen moeten hun maatschappelijke impact meten en kunnen aantonen. Je moet verantwoording afleggen en bereid zijn om over de activiteiten van jouw sociale onderneming te rapporteren aan zowel interne (werknemers, managementteam) als externe belanghebbenden (financiers, begunstigen). Hierbij wordt van sociale ondernemers vaak meer transparantie verwacht dan van reguliere ondernemers.

### Belangrijke gebieden die verbetering en groei nodig hebben:

---

---

---

---

---

---

---

---

Met deze kenmerken in gedachten, kun je overwegen of het runnen van een sociale onderneming goed voor je voelt. Dit is een persoonlijke beslissing en je moet je niet schamen als het antwoord nee is. Veel mensen voelen zich prettiger om in de publieke sector te werken, voor een conventioneel goed doel of voor een conventionele op financiële winst gerichte onderneming. Vergeet niet dat deze beoordeling je naar het zakelijke veld en type onderneming kan leiden waarvoor je het meest geschikt bent. Je kunt altijd terugkeren naar deze beoordeling, jouw keuze heroverwegen en een andere beslissing nemen.

## 1.2 Ondernemersvaardigheden verbeteren of nieuwe aanleren?

Hier zijn enkele suggesties om je ondernemersvaardigheden te versterken.

**Lezen:** onderzoek boeken over ondernemerschap, ondernemingen en sociale ondernemingen die te vinden zijn op een aantal internet-sites en bibliotheken, kranten en tijdschriften. Populaire boeken zijn: *The Lean Startup* (Eric Ries), *ReWork* (Jason Fried), *The \$100 Startup* (Chris Guillebeau), *de Ondernemersmythe* (Michael Gerber) en *de Werkweek van 4 uur* (Timothy Ferries). Let wel: er zijn honderden goede (en slechte!) boeken geschreven. Het is prima om veel informatie tot je te nemen, maar verzandt niet in de valkuil van boekenwijsheid. Het echte ondernemen leer je alleen door het te doen.

**Tip:** zoek en volg trainingsprogramma's over ondernemerschapsontwikkeling, bedrijfsmanagement, sociaal ondernemingsmanagement, technische vaardigheden of motivatie en sociaal ondernemerschap. Er zijn ook specifieke opleiding voor sociaal ondernemers, zoals de Leergang Sociaal Ondernemen die vanuit Nyenrode en/of de Universiteit van Utrecht wordt gegeven. Op de website van Stérk.Brabant ([www.sterkbrabant.nl](http://www.sterkbrabant.nl)) vind je ook regelmatig een mooi aanbod.

**Leer van succesvolle sociaal ondernemers:** ga op bezoek bij succes-

volle conventionele en sociale ondernemingen. Je zult zien dat de meesten ondernemers graag over hun onderneming vertellen. Als je een succesvolle sociale onderneming kan bezoeken, observeer dan hoe ze werken en leer van hen. Werk indien mogelijk als stagiaire in een succesvolle sociale onderneming. Maak hierbij wel duidelijk dat je niet een concurrent bent, noch iemand van de belastingdienst dan wel van de politie.

**Vraag advies aan anderen:** praat met je vrienden en familie over de gebieden die verbetering behoeven. Je kunt ook lid worden van een bedrijfsvereniging en de uitdagingen bespreken met andere leden in de vereniging. Ondernemen doe je niet alleen!

**Denk na over een partner:** misschien overweeg je een partner te vinden die jouw capaciteiten aanvult in plaats van volledig zelfstandig te ondernemen. Een partner kan mogelijk ook financiële middelen, onderpand of relaties met financiële dienstverleners bijdragen die nuttig kunnen zijn als je sociale onderneming ooit een lening nodig heeft. Er zijn een aantal succesvolle sociale ondernemers die niet veel ervaring of praktijk in het bedrijfsleven hadden voordat ze hun sociale onderneming startten. Wat belangrijk is, is dat je bewust bent van de gebieden die moeten worden verbeterd en dat je een actieplan ontwikkelt om hiermee om te gaan voordat ze een negatieve invloed hebben op je sociale onderneming. De belangrijkste eigenschap voor een ondernemer is weten wat je niet kunt en wie je niet kent. Maak op basis daarvan een actieplan om de 'gaten' in te vullen, zie bijlage 2.

## 1.3 Impact

Het is belangrijk als sociaal ondernemer om te bepalen welke maatschappelijke impact/winst je met jouw onderneming wilt realiseren. Een sociale onderneming bestaat om bij te dragen aan de maatschappij, dus het succes ervan wordt afgemeten aan het maatschappelijke effect (impact) van de onderneming. Impact meten is vaak complex en tijdrovend.

In hoofdstuk 2 van deze gids gaan we hier dieper op in. Waar je in ieder geval mee kan beginnen als startende onderneming is om een impactkaart samen te stellen die het beoogde maatschappelijke probleem duidelijk verbindt met:

- jouw doelgroep/de gebruiker;
- de activiteiten die je van plan bent uit te voeren om het probleem aan te pakken;
- hoe dit verband houdt met andere lokale / regionale ontwikkelings strategieën;
- de beoogde impact en visie op hoe succes eruit zal zien, d.m.v. impactindicatoren.

#### *Stap 1 – Benoem de uiteindelijke gebruikers/ doelgroep*

De eerste stap is het identificeren van de uiteindelijke gebruikers. Wie zijn de mensen, gemeenschappen of organisaties die direct voordeel halen uit jouw bedrijfsdoelstellingen?

#### *Stap 2 - Welke activiteiten?*

De tweede stap is om de gerelateerde activiteiten voor de specifieke doelstellingen te overwegen. Je moet duidelijk onderscheid maken tussen de inkomsten genererende activiteiten van de onderneming, die misschien niet altijd een direct maatschappelijk doel hebben, maar van cruciaal belang zijn voor het in

stand houden van de bedrijfsactiviteiten, en de activiteiten die worden uitgevoerd om het maatschappelijke probleem rechtstreeks aan te pakken.

#### *Stap 3 - Wat is de impact?*

De derde stap is dat je jouw (maatschappelijke) bedrijfsdoelstellingen beoordeelt en beslist welke verandering of impact je zoekt bij jouw uiteindelijke doelgroep. Stel je klanten voor - of ze nu individuen, gemeenschappen of organisaties zijn - voordat ze enige mate van betrokkenheid bij jouw sociale onderneming hebben. Stel je klanten daarna voor na jouw activiteiten. Als jouw sociale onderneming zo succesvol is als je zou willen, hoe zouden ze dan anders zijn? Wat zou de verandering zijn? Hoe zou succes eruit zien?

#### *Stap 4 - Welke indicatoren worden gebruikt om de impact te tonen?*

Wanneer je de gewenste impact hebt geïdentificeerd, is de laatste stap om te beslissen welke indicatoren je het beste kunt gebruiken om aan te tonen dat je impact hebt gemaakt. Indicatoren zijn de dingen die wijzen op de positieve verandering of de impact waar je naar op zoek bent.

Noteer in onderstaand tabel de voorgestelde impact van jouw sociale onderneming in kaart.

| UITEINDELIJKE GEBRUIKERS | ACTIVITEITEN | IMPACT | INDICATOREN |
|--------------------------|--------------|--------|-------------|
|                          |              |        |             |

## 1.4 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

» Voordat je besluit jouw eigen onderneming te starten, weet je nu dat je moet beoordelen of je klaar bent om een sociale onderneming te leiden.

» Je weet nu ook dat het succes van jouw sociale onderneming afhangt van jouw persoonlijke kenmerken, persoonlijke situatie, ondernemersvaardigheden en hoe goed je de problemen aanpakt die jouw gemeenschap aangaan om een maatschappelijke impact te bereiken.

» Je bent bewust van de kenmerken die verbetering behoeven, milieu- en gemeenschapsproblemen aanpakken en vaardigheden verwerven die nodig zijn voor de sociale onderneming.

» Een sociale onderneming wordt gedreven door maatschappelijke doelstellingen in plaats van het maximaliseren van winst voor particulier gewin. Je bent er nu zeker van dat dit is afgestemd op je motieven om een sociale onderneming te starten.

» Je begrijpt dat financiële/commerciële haalbaarheid essentieel is voor de duurzame ontwikkeling van de sociale onderneming.

» Een sociale onderneming bestaat om bij te dragen aan een maatschappelijk probleem, dus het succes ervan wordt afgemeten aan de mate van effect op het probleem (de impact).

## Hoofdstuk 2



# De sociale onderneming

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

## 2. De sociale onderneming

In het eerste hoofdstuk heb je kunnen lezen hoe belangrijk je zelf als ondernemer bent. Investerders zeggen niet voor niets: 'eerst de man, dan het plan'. Maar na de man (of vrouw), is het plan uiteraard ook van essentieel belang. Ervaring leert ons een van de belangrijkste lessen om startende sociaal ondernemers mee te geven, namelijk: winst is niet vies! Sterker nog: winst maken is noodzakelijk om meer positieve impact te maken. Vaak starten sociaal ondernemers vanuit een ideaal om een positief verschil te maken in de maatschappij. Dat is ook vaak de kracht van de ondernemer. Tegelijkertijd is geld verdienen voor een onderneming van essentieel belang. Een onderneming ontleend zijn of haar bestaansrecht door het zelfstandig kunnen (voort)bestaan.

Laten we beginnen met de basisprincipes van een sociale onderneming. Sociale ondernemingen spelen een belangrijke rol bij het oplossen van maatschappelijke problemen. Ze hebben een aantal principes en kenmerken die hen definiëren. Een sociale onderneming is gericht op het maken van zoveel mogelijk impact en doet dit op een financieel rendabele wijze. Het combineert dus kenmerken van een non-profit en die van een bedrijf met winstoogmerk. Inkomen verdienen wordt niet gezien als een doel op zich, maar simpelweg als middel om een doel te bereiken. Veel sociale ondernemingen vertrouwen op een combinatie van subsidiefinanciering en verdiende inkomsten, met name in de eerste paar jaar van hun bestaan of in de overgang van subsidieafhankelijkheid naar financieel duurzaam worden.

Belangrijke kenmerken die een sociale onderneming definiëren, zijn onder meer:

- het leveren van maatschappelijke waarde als hoofddoel, in tegenstelling tot het

maximaliseren van de winst voor de eigenaren / aandeelhouders;

- de voortbrenging van goederen of het continu verlenen van diensten, teneinde inkomsten te genereren die kosten dekken en winst mogelijk maken;
- herinvestering van de winst in de groei van de sociale onderneming om een grotere impact te bereiken; De financiering van een sociale onderneming is toegankelijk via een hybride mix van subsidies en donaties (inclusief subsidies, donorfinanciering, donaties aan goede doelen en subsidies), samen met inkomsten uit handel;
- verschillende soorten mensen kunnen profiteren van een sociale onderneming, waaronder kwetsbare groepen zoals langdurig werklozen, mensen met een handicap, ex-delinquenten, etnische minderheden, vrouwen en jongeren. Om ideeën voor sociale ondernemingen te kunnen genereren, moeten leden van de gemeenschap sociale problemen zien als kansen voor ondernemingen om een sociale impact te maken en een inkomen te genereren. De opbrengsten van sociale ondernemingen zijn onder meer:
  - » Scheppen van werkgelegenheid;
  - » Sociale impact als gevolg van het aanpakken van sociale problemen;
  - » Meer middelen om maatschappelijke problemen aan te pakken, aangezien de gegenereerde winsten worden herbelegd om sociale problemen aan te pakken.
- het is verantwoording verschuldigd aan zijn stakeholders.

## 2.1 Jouw Businessmodel

De laatste jaren zijn er diverse methoden ontwikkeld om op een overzichtelijke manier de kern van een organisatie weer te geven. In deze gids gebruiken wij het Business Model Canvas als fundament. Andere methoden zijn uiteraard ook te gebruiken indien jij daar al goede ervaringen mee hebt.

Het Business Model Canvas (BMC) is ontworpen door Alex Osterwalder die er een bekend managementboek over geschreven heeft. Het BMC is een tool om op een gestructureerde manier naar businessmodellen te kijken en het bestaat uit negen bouwstenen. In het midden van het canvas model staat de waardepropositie: je onderscheidende kracht als bedrijf. Links hiervan breng je in kaart hoe je die waarde creëert: met welke partners, bedrijfsmiddelen en activiteiten. Rechts gaat over het vermarkten van je waardepropositie: wie zijn je klanten en hoe bereik je ze? Op de volgende pagina op het canvas breng je de kosten en opbrengsten die hierbij komen kijken in kaart.

### Zie figuur 1 op pagina 12

We lichten hieronder elk stukje van het BMC toe met een aantal vragen die je helpen bij het invullen van het BMC. Ons advies is om 3 of 4 mensen er bij te vragen die jouw onderneming (of idee) kennen. Neem een flink stuk muur en teken het canvas af op een groot vel papier. Zorg voor een grote voorraad post-its en stiften en ga aan de slag!

#### Klantsegment

De eerste en misschien ook belangrijkste vraag in het Business Model Canvas: wie zijn je klanten? En in welke groepen kun je ze onderverdelen? Focus je op algemene klantgroepen zoals consumenten of business-to-business? Of focus je op specifieke segmenten zoals mannen, vrouwen, zzp'ers, multinationals, in een specifieke regio of juist wereldwijd? Of maak je misschien onderscheid tussen specifieke leeftijdsgroepen, zoals jongeren en senioren? De verschillende groepen die je kunt onderscheiden zijn je klantsegmenten. Wees zo specifiek mogelijk en formuleer de behoeften van je verschillende klantgroepen.

Besef dat jouw (betalende) klanten niet altijd de uiteindelijke gebruikers/doelgroep van jouw producten of diensten zijn. Zie ook: het volgende onderdeel over de markt & marketing.

#### Waardepropositie

Je waardepropositie is de toegevoegde waarde die je met je product of dienst aan klanten biedt. Wat is je onderscheidende kracht: waarom komen klanten liever bij jou dan bij de concurrent? Is het je unieke assortiment, je uitstekende service, het gebruiksgemak? Nog beter dan dit zelf bedenken, is om de vraag te stellen aan je klanten. Dat kan tot verrassende inzichten leiden. Bedenk daarbij ook wat de waarde is die je levert aan de maatschappij. Soms is dit een andere waarde dan de waarde die je levert aan klanten en dan is het goed om daar specifiek onderscheid in te maken.

#### Klantrelaties

Wat voor relatie heb je met klanten? De relatie van een energieleverancier met klanten kun je omschrijven als transactioneel, want de factuur is het enige contactmoment met de klant. Blijven klanten je trouw of switchen ze makkelijk naar de concurrent? Investeren in een goede relatie met je klant, bijvoorbeeld door snelle en persoonlijke service, kan ervoor zorgen dat mensen blijven terugkomen.

#### Kanalen

Via welke kanalen bereik je klanten? Via een fysieke winkel, een webshop, via retailers, tussenpersonen of op beurzen? Benut je één verkoopkanaal of meerdere, en wat is je strategie? De meeste chocoladerepen van Tony's Chocolonely liggen 'gewoon' bij de Albert Heijn, maar sommige 'limited editions' zijn weer exclusief bij Marqt te verkrijgen. Je kunt er ook voor kiezen per klantgroep een ander kanaal te gebruiken. Bijvoorbeeld een webshop voor consumenten, verkoopadviseurs voor zakelijke klanten, een fysieke winkel voor senioren. Weet jij welke doelgroepen welke kanalen het meeste gebruiken? Doe eens onderzoek en vraag het je klanten.

Figuur 1: Business Model Canvas (ook in het groot terug te vinden in de bijlages(B7))

|                                                                                                                            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>● <b>Belangrijkste partners</b><br/>Wie zijn je belangrijkste, onvervangbare partners?</p>                              | <p>● <b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn je belangrijkste activiteiten om je waardepropositie te realiseren en te leveren?</p> | <p>● <b>Waardeproposities</b><br/>Welke waarde lever je aan jouw klant? Welke problemen help je op te lossen voor jouw klant? Welke behoefte vervul je voor jouw klant? Wat is jouw belofte aan jouw klant? Wat zijn de producten en diensten die je levert?</p> | <p>● <b>Klantrelaties</b><br/>Wat is je relatie met elk klantsegment en hoe onderhoud je deze?</p>                                                                      | <p>● <b>Klantsegmenten</b><br/>Voor wie creëer je waarde? Wie zijn jouw belangrijkste klanten? Wie bepaalt, beslist en gebruikt je waardepropositie?</p> |
| <p>● <b>Kostenstructuur</b><br/>Wat zijn de belangrijkste kosten om jouw waardepropositie te realiseren en te leveren?</p> |                                                                                                                                 | <p>● <b>Inkomstenstromen</b><br/>Hoe belone jouw klanten jou voor de waarde die je levert? Wat zijn de verschillende inkomstenstromen?</p>                                                                                                                       | <p>● <b>Kanalen</b><br/>Hoe bereikt je waardepropositie jouw klant? Waar kan jouw klant je product of dienst kopen of gebruiken? Hoe communiceer je met jouw klant?</p> |                                                                                                                                                          |

### *Inkomstenstromen*

Dit onderdeel gaat over het verdienmodel van je bedrijf. Er zijn veel verschillende verdienmodellen mogelijk. Verdien je aan de losse verkoop van producten, aan abonnementen, of via een lokaasmodel, zoals Nespresso? Nespresso haalt klanten binnen met goedkope koffiemachines en verdient vervolgens jarenlang aan de verkoop van dure cups. Bedenk wat de belangrijkste inkomstenstromen voor jouw bedrijf zijn. Zie ook verderop in dit hoofdstuk voor verdieping op verschillende verdienmodellen.

### *Kernmiddelen*

Welke mensen en middelen zijn cruciaal om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan je klanten? Dit zijn je belangrijkste kernmiddelen. Je kunt denken aan fysieke middelen (computers en vrachtwagens), intellectuele middelen (patenten en keurmerken) of menselijke middelen (personeel). Kernmiddelen (ook wel eens bedrijfsmiddelen genoemd) kunnen zelfs een bron voor een nieuw verdienmodel zijn. Zo zat de cloud-infrastructuur van Amazon zo goed in elkaar, dat het bedrijf dit inmiddels als service aanbiedt aan bedrijven als Netflix.

### *Kernactiviteiten*

Wat doe je elke dag om je bedrijf draaiende te houden en waarde toe te voegen voor klanten? Dit zijn je kernactiviteiten. Dit kan betrekking hebben op de ontwikkeling van producten of diensten, op het onderhouden van relaties met klanten of op het werven van nieuwe. Je kunt strategische keuzes maken door bepaalde activiteiten wel of niet uit te besteden, zoals logistiek.

### *Belangrijkste partners*

Welke partners heb jij nodig om te kunnen bestaan? Het gaat hier niet om leveranciers die makkelijk inwisselbaar zijn – zoals een groothandel – maar over partners met speciale kennis of capaciteiten die jij niet hebt. Partners die jou helpen nog meer waarde toe te voegen voor klanten. Het kunnen bijvoorbeeld netwerkpartners zijn. Deze strategische partners kunnen doorslaggevend zijn voor het laten groeien van je bedrijf.

### *Kostenstructuur*

Wat zijn de grootste kostenposten binnen je bedrijf? Personeel, huisvesting, productielijnen, logistiek? Vaak hangt dit samen met je belangrijkste kernmiddelen. Zijn er kostenposten waarop je kunt besparen en waarop juist niet?

### *Tips*

Bij het werken met en invullen van het BMC zijn er nog een aantal tips die we je graag willen meegeven:

- o Soms verschilt je businessmodel sterk per klantsegment. Met grote, zakelijke klanten heb je bijvoorbeeld een persoonlijke klantrelatie via een accountmanager of adviseur. Je genereert veel inkomsten per klant, maar maakt ook relatief veel kosten. Met particuliere klanten die je online bedient via een webshop heb je misschien een puur transactionele klantrelatie. Gebruik een andere kleur post-it voor klantsegmenten met een sterk verschil. Zo krijg je de verschillende businessmodellen goed inzichtelijk, kun je kritisch kijken en wellicht focus aanbrengen of keuzes maken.

- o Je kunt veel leren van je concurrenten. Kies een aantal concurrenten en breng hun businessmodellen in kaart. Gewapend met deze informatie heb je een goed inzicht in wat klanten willen en waarvoor ze willen betalen. Je hebt dan een duidelijker beeld van hoe aan de wensen van de klanten wordt voldaan in de volledige branche, niet alleen in jouw bedrijf. Daarnaast zul je belangrijke informatie vinden over de manier waarop andere bedrijven, ook hele succesvolle, hun eigen ruimte in de markt hebben gemaakt.

- o Denkoefening: Wat is de verhouding kosten/inkomsten voor verschillende klantsegmenten? Zijn er segmenten met veel kosten en relatief weinig inkomsten? Aan welke klanten verdien je juist veel? Kun je nog scherpere keuzes maken in klantsegmenten? De klantenpiramide (van Jay Curry) is een tool om je klanten te segmenteren. Dit kun je doen als onderdeel van BMC analyse. De klantenpiramide gaat uit van de 80-20-regel: 20% van je klanten zorgen voor 80% van je omzet. Enorm relevant voor je marketingstrategie: focus je op het behoud van je topklanten of investeer

je vooral in het binnenhalen van potentiële klanten? Lees meer hierover in het hoofdstuk Markt en Marketing van deze gids.

o Als sociaal ondernemer kun je onderaan het BMC nog twee aspecten toevoegen, namelijk de maatschappelijke kosten en baten. Onder de kosten uitgedrukt in monetaire waarden, kun je daar de maatschappelijke kosten benoemen. Denk hierbij aan sociale maar ook aan ecologische kosten zoals vervuiling of het gebruik van natuurlijke grondstoffen. Rechts onderaan kun je dan jouw maatschappelijke baten toevoegen. Dus welke positieve impact de business heeft op sociaal en/of ecologisch vlak. Zie ook verderop in dit hoofdstuk voor verdieping op het meten van de impact van jouw onderneming.

### Checklist BMC

Als je het BMC volledig hebt ingevuld, lees dan onderstaande vragen en probeer ze eerlijk voor jezelf te beantwoorden. Je kunt ook jouw ingevulde BMC model aan anderen voorleggen en hen deze vragen stellen.

- » Hoe schaalbaar is je businessmodel? Produceert je businessmodel terugkerende omzet?
- » Komt er geld binnen voordat je het uitgeeft?
- » Hoeveel werk kan door anderen worden gedaan?
- » Is je businessmodel voorzien van bescherming tegen concurrenten?
- » Op welke kostenstructuur is je business model gebaseerd?

## 2.2 Verdienmodel

Tijdens het invullen van het BMC zijn ook de inkomstenstromen aan de orde gekomen. Dat gaat over het verdienen van jouw onderneming. Een verdienenmodel geeft aan hoe een bepaald bedrijf geld verdient. Hieronder staan diverse verdienenmodellen die je kunt gebruiken ter inspiratie. Je kunt binnen een onderneming meerdere verdienenmodellen hanteren. Zeker als je wilt groeien met jouw onderneming is het de moeite waard om te verkennen of je nog andere verdienenmodellen kunt integreren. Dat zorgt voor minder kwetsbaarheid.



*Verdienmodellen in de circulaire economie*  
Eigenlijk is het heel simpel: onze aarde is een gesloten systeem, grondstoffen raken op en de huidige manier van produceren en verkopen versnelt dat. De huidige uitdaging voor bedrijven is dan ook om dit om te buigen en ketens écht circulair te maken. Wij noemen dit de transitie van lineair naar circulair. Verdienmodellen en de achterliggende bedrijfsafwegingen, zoals de overgang naar lease, 'pay per use', en product-dienst combinaties (product-as-a-service) kunnen helpen om geld te verdienen ÉN impact te creëren. Zo'n nieuw verdienenmodel is een instrument om circulariteit in je bedrijf te integreren. Sommige sociaal ondernemers spelen slim in op deze ontwikkelingen en bouwen hun bedrijf op basis van de principes van circulaire economie. We zien dat nieuwe verdienenmodellen zoals 'deelplatformen' of 'product-as-a-service' aan terrein winnen. Hieronder een overzicht van verschillende verdienenmodellen.

| Verdien-model                      | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Voordelen                                                                                                                                      | Voorbeelden                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goederen-verkoop                   | Goederen verkopen. Het kan altijd en overal: op de markt, maar ook in een webshop. Er is geen contract nodig en je ontvangt direct betaling. Vooral voor kleine goederen is dit een perfect verdienmodel.                                                                                                                                                                                                                                    | Overzichtelijk, makkelijk en snel geld verdienen                                                                                               | Boeken, auto's, elektronica, muziek, kleding, etc.                                                                                                                              |
| Abonnement                         | Je verkoopt aan de klant toegang tot een product of dienst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Een continue stroom inkomsten, weten welke omzet je kunt verwachten en al geld ontvangen vóórdat je een product of dienst aan de klant levert. | Tijdschriften, elektriciteit, telefoon, verzekering, internet, maar ook: de sportschool, sommige computerspellen, iCloud-diensten en servicecontracten(bijvoorbeeld: schilders) |
| Verbruiksmodel (uurtje factuurtje) | Dit verdienmodel is toepasbaar voor professionals die hun inzet per uur aan hun klanten berekenen, maar ook voor de levering van telefonie, elektriciteit, gas of water. Sommige bedrijven passen het verbruiksmodel creatief toe op kostbare producten.                                                                                                                                                                                     | Wat je levert, vertaalt zich direct in omzet. Hoe meer de klant gebruikt, hoe meer je verdient.                                                | Telefoon, water, gas, elektra, etc. Maar ook veel kapitaalintensieve goederen, bijvoorbeeld: de vliegtuigmotoren van Rolls-Royce worden per draaiuur verhuurt.                  |
| Lokaasmodel                        | Klanten binnenhalen met een goedkoop basisproduct, waarvoor ze relatief dure onderdelen nodig hebben. Dat is het idee achter het lokaasmodel. Dit verdienmodel wordt ook wel "baite and hook" of het Gilettemodel genoemd. De winst wordt gemaakt op de relatief dure onderdelen (hook) die de klant nodig heeft voor het goedkope basisproduct (baite). Denk aan de mesjes voor een scheerapparaatje of de cups bij een Nespresso apparaat. | Klanten blijven automatisch diensten afnemen. Dit principe wordt ook wel "vendor lock in" genoemd.                                             | Printer en Cartridges, Nespresso met Cups.                                                                                                                                      |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                     |                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Instapmodel</i>               | Een dienst gratis aanbieden. Later ga je hieraan verdienen. De winst zit hem in een uitbreiding of upgrade van de dienst, waarvoor de klant wel betaalt. Dit verdienmodel wordt ook wel het freemium genoemd (free en premium).                                                                                                                                         | Gemakkelijk veel klanten binnen halen.                                              | Een voorbeeld is Skype. Skype is gratis, maar voor Skype-Out of Skype-for-business moet worden betaald. Andere voorbeelden; Spotify en LinkedIn.  |
| <i>Servicemodel</i>              | Het is gebaseerd op lokaasmodel en koppelverkoop. Je verkoopt een eerste product met een lage marge, een website bijvoorbeeld. Vervolgens verdien je je structureel aan het periodieke onderhoud dat eraan is gekoppeld en een veel hogere winstmarge heeft. Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, is dit ook een vorm van "vendor lock in". | Een continue stroom aan inkomsten en weten welke omzet je kunt verwachten.          | Autoverkoop met onderhoud, website met onderhoud.                                                                                                 |
| <i>Reclamemodel</i>              | Creëer een inkomstenstroom door andere partijen reclame te laten maken in jouw media, op jouw terrein of op jouw voertuigen bijvoorbeeld. Vergelijk het met gratis kranten als de Metro.                                                                                                                                                                                | Het effect kun je versterken door het product gratis aan consumenten aan te bieden. | Alle mogelijke manieren van reclame – media, evenementen, adwords.                                                                                |
| <i>Makelaarsmodel</i>            | Dit verdienmodel is gebaseerd op een intermediaire dienst die wordt uitgevoerd voor twee of meer partijen. Brokers en makelaars verdienen elke keer als ze een succesvolle deal tussen koper en verkoper tot stand hebben gebracht.                                                                                                                                     | Terugkerende verdiensten.                                                           | De huizenmakelaar krijgt een percentage, maar ook creditcardfirma's krijgen een percentage van de transactie tussen klant en winkelier en Paypal. |
| <i>Marketing-informatiemodel</i> | De basis van het marktinformatiemodel is de levering van data. Data over zoek- en aankoopgedrag van (internet-)gebruikers. Meestal gebeurt dit in de vorm van advisering of levering van informatie. Dit verdienmodel is vrij onbekend bij het groot publiek.                                                                                                           | Data heb je vaak toch al. Dus extra verdiensten voor iets wat je al hebt.           | Double-Click, Nielsen, etc.                                                                                                                       |
| <i>Licentie-verlening</i>        | Licentieverlening geeft mensen die het intellectueel eigendom op een idee hebben de mogelijkheid daar geld aan te verdienen. Zij geven derden een licentie en ontvangen daar geld voor. Door deze licentie hebben de licentienemers toestemming om met het idee geld te verdienen. Zij produceren het product of commercialiseren de dienst.                            | De licentiegever loopt in dit verdienmodel een beperkt financieel risico.           | Media (op basis van het auteursrecht) technologie (op basis van een patent).                                                                      |

## 2.3 Strategie ontwikkelen

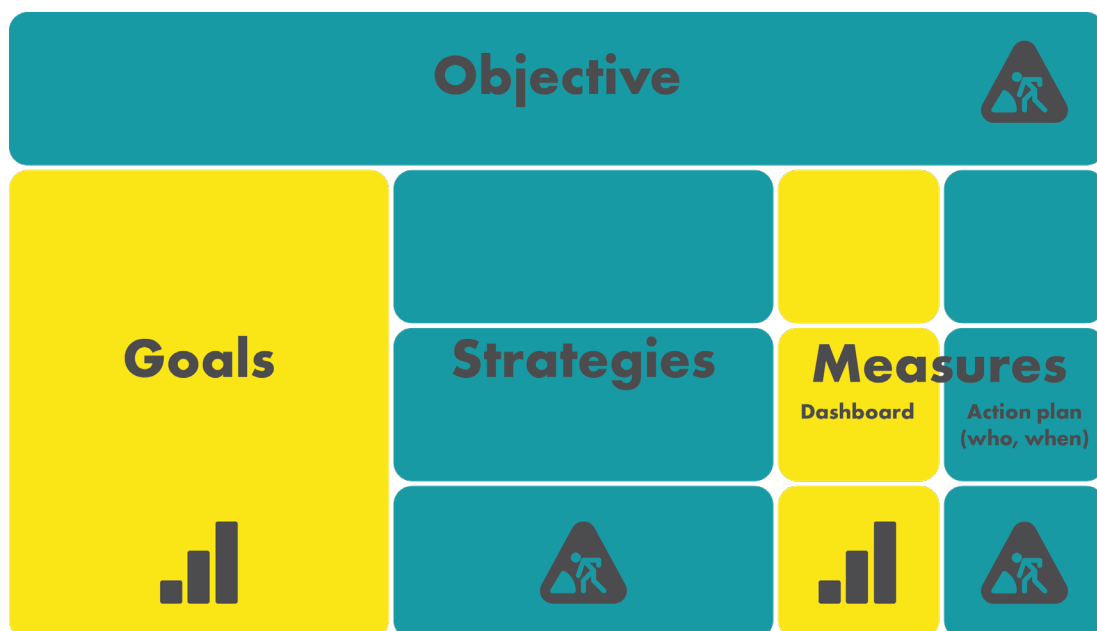
Het formuleren van de missie van jouw onderneming is uiteraard belangrijk. Daarnaast is het ontwikkelen van een strategie om de missie te behalen van belang. De strategie is de ruggengraat van de onderneming. Omdat het lastig kan zijn om de missie en strategie tot de kern terug te brengen, worden er vaak dikke boeken vol geschreven met daarin de missie, visie, strategie etc. Maar juist het kernachtig kunnen beschrijven deze zaken, helpt je om je doelen te behalen. Een geslaagde manier om je strategie terug te brengen tot de kern is de OGSM-methode. OGSM staat voor Objectives, Goals, Strategies en Measures. In één oogopslag is duidelijk hoe verschillende onderdelen samenhangen met de doelstelling en met elkaar. Dit maakt het tot een krachtig middel om voortgang en focus te bewaken. Het dwingt ook om echte keuzes te maken en daardoor meer kans op succes te creëren. Het beslaat maximaal één A4tje en geeft kernachtig weer wat je wilt bereiken en hoe je het gaat aanpakken.

De methode is overigens niet nieuw. Peter Drucker formuleerde al zijn MBO: Management by Objectives. Het voor de hand liggende uitgangspunt – als je niet weet waar je naar toe gaat, zal je er ook nooit aankomen – wordt in de praktijk nogal eens uit het oog verloren. De belangrijkste oorzaak daarvan is de activity trap: ondernemers zijn zo druk bezig met hun alledaagse sores, dat ze de grote lijnen uit het oog verliezen.

- Stap #1. Objective. Formuleer om te beginnen je einddoel. De Big Why. The Big Hairy Audacious Goal zelfs, als je wilt. Maar omschrijf het kort. Waar wil je naar toe en wanneer wil je daar aankomen? Formuleer het scherp en niet te algemeen. 'Meer winst halen' klinkt leuk, maar is te algemeen. Het einddoel moet ambitieus maar haalbaar zijn, aantrekkelijk en uitdagend, jij en eventueel de mensen die met je werken moeten er enthousiast van worden en het moet richtinggevend zijn. Dat wil zeggen dat het je dwingt om keuzes te maken. Als je het ene wel doet, kies je ervoor om het andere niet te doen.

- Stap #2. Goals. Goed, het eindpunt staat op de kaart. Maar hoe ga je daar komen? De weg ernaar toe markeer je met vlaggetjes; je doelen. Die kwantitatieve doelen moeten SMART zijn; specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatgericht en tijdgebonden.

- Stap #3. Strategies. Nu wordt het tijd om nog concreter te formuleren hoe je je einddoel gaat bereiken. Omschrijf concreet wat je gaat doen en hoe je dat gaat aanpakken. Houd je bij die omschrijving aan de 5 S'en:
  - ~ Specific: wat gaan we doen?
  - ~ Selective: wat gaan we dus niet doen?
  - ~ Sustainable: hoe houdbaar is deze strategie? Is die in strijd met andere acties binnen het bedrijf? Is er voldoende kennis en draagvlak aanwezig om het uit te voeren?
  - ~ Sufficient: Is het voldoende? Ga je met deze strategie je doelen echt bereiken?



~ Synchronized: Zijn de strategieën samen sterker dan de afzonderlijke? En spreken ze elkaar niet tegen?

- Stap #4. Measures. Meten is weten: Als je eenmaal begint, is het goed om op afgesproken momenten te meten wat er gebeurt, om te weten of je nog op de goede weg zit. Dat kan in de vorm van KPI's (Kritieke Prestatie Indicator) waarmee je bepaalt of de acties inderdaad opleveren wat je ervan verwacht.

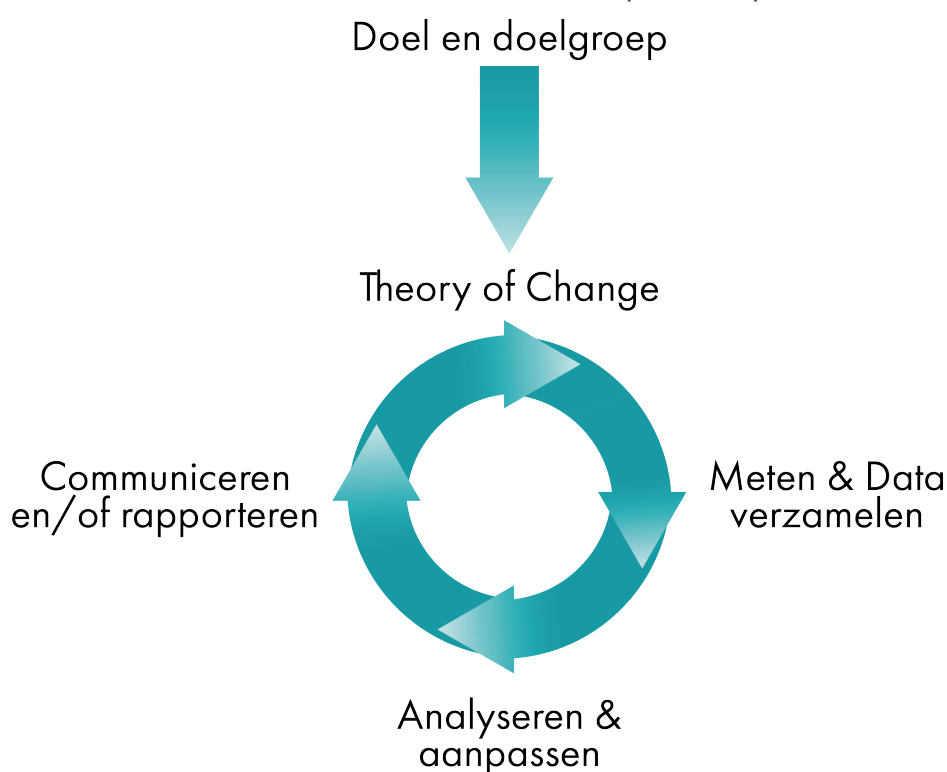
Houd in je achterhoofd: hocus pocus, de truc is focus! Hoe enthousiast iedereen ook mag zijn, houd de grenzen streng in de gaten. Beperk je tot één A4, tot één flip desnoods, maar niet meer. Daarmee dwing je jezelf om duidelijke keuzes te maken.

Wat je hier op papier hebt gezet is direct de input voor jouw elevator pitch. Deze gebruik je om anderen mee te krijgen in jouw idee en enthousiast te maken voor jouw sociale onderneming.

**Tip:** kijk eens naar het aanbod van interessante workshops en trainingen op [www.sterk-brabant.nl](http://www.sterk-brabant.nl) die jou helpen je verhaal goed te vertellen!

## 2.4 Impact meten

Bij sociaal ondernemers is impact maken minstens net zo belangrijk als winstgevend zijn. Het doel van sociaal ondernemers is om een positieve bijdrage te leveren aan een maatschappelijk probleem. Hoewel impact dus centraal staat, meet ongeveer de helft van de sociaal ondernemers in Nederland niet welke impact ze hebben. Ondernemers denken dat het (te) duur is, hebben er geen tijd voor of hebben geen idee hoe ze dat zouden moeten aanpakken. Toch is het belangrijk om impact (of in ieder geval outcome) te gaan meten. Waarom? Een impact meting geeft richting aan je onderneming. Want je weet pas echt of je je doelen realiseert als je het meet. Een impact meting geeft antwoord op vragen als 'bereik ik eigenlijk wel wat ik wil?' of 'hoe kan ik onze maatschappelijke meerwaarde nog groter maken' of 'veroorzaakt mijn onderneming misschien ook andere, onverwachte effecten?'. Dit zijn super relevante vragen waar echt een antwoord op moet komen, zodat je weet of je op de goede weg bent. Daarnaast kan het meten van impact ook motiverend zijn. Hoe gaaf is het om te weten dat je je doelen bereikt en dat je weet dat je echt een verschil maakt in de wereld? Bovendien kan dit helpen bij het vinden en/of aantrekken van (impact) investeerders. Ook zij willen graag inzicht hebben in de impact die jouw onderneming maakt.



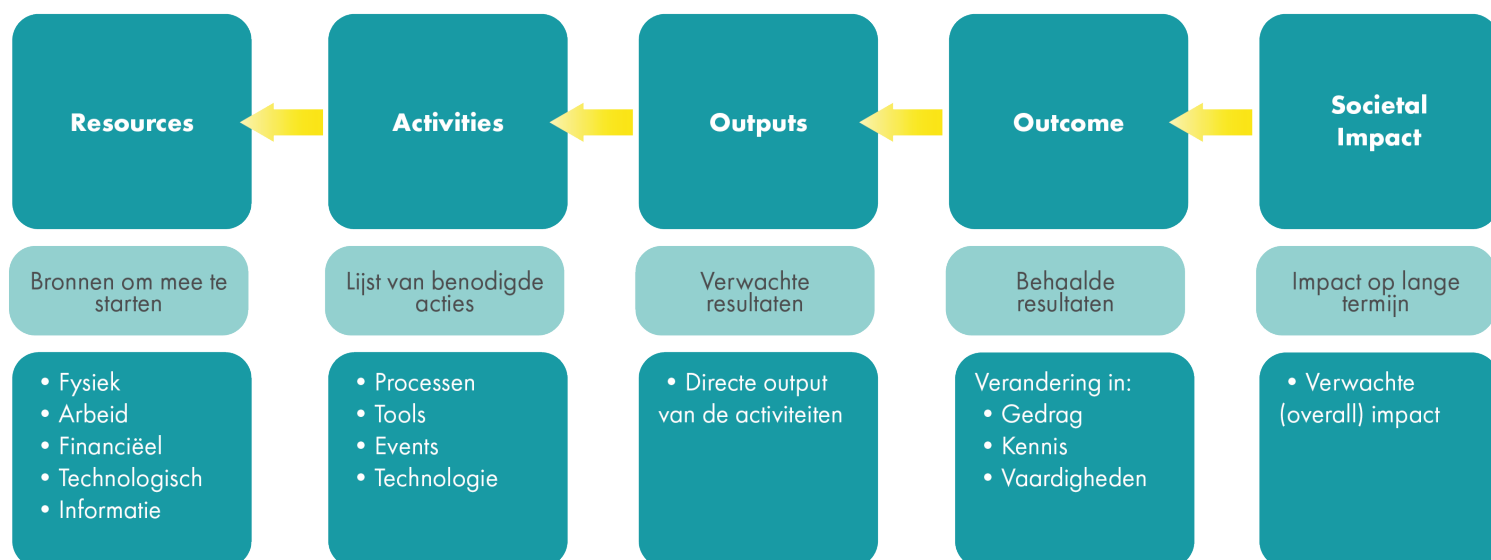
Impact meten hoeft niet meteen groots en meeslepend te zijn. Wij beschrijven in een aantal stappen hoe je op een relatief eenvoudige wijze inzicht kunt krijgen in de impact die jouw onderneming maakt. Je kunt dat in een latere fase er voor kiezen om het uitgebreider te (laten) doen.

**1.** Het eerste en misschien wel het belangrijkste is om het doel vast te stellen van de impactmeting. Wat is jouw specifieke doel en wie is (zijn) de belangrijkste doelgroep(en) van je meting. Wil je vooral leren hoe je het beter kunt doen? Is een impact meting min of meer verplicht gesteld door een investeerder of donor? Wil je je resultaten goed kunnen communiceren? Voor wie? Probeer heel helder te krijgen wat de interesses en belangen van je publiek zijn, zodat je daar met de opzet van je meting rekening mee kunt houden.

**2.** Zodra je het doel en de doelgroep(en) benoemd hebt, ga je de *Theory of Change* (ToC) invullen. Dit is een methode die gestructureerd de stappen van een (beoogde) verandering weer geeft. Je kunt dit het beste doen met een aantal anderen die jouw onderneming goed kennen net zoals bij het invullen van het BMC. Verder kun je ook stakeholders inzetten bij het invullen van de ToC door hen te vragen naar de effecten van jouw activiteiten op de doelgroep(en). Een groot stuk *brown paper* op de muur en je kunt aan de slag! Tip: gebruik Google om een aantal voorbeelden te downloaden van reeds ingevulde modellen zoals die van Hét Bakkerscafé, Doppler of UTZ.

Bij het invullen van de impact is het belangrijk om rekening te houden met de 'aftrek'. Denk hierbij aan: attribution (welke waarde veroorzaakt je zelf op de verandering?), deadweight (hoe groot is de kans dat de verandering toch al was opgetreden?), displacement (zijn er neven-effecten?) en duration (hoe lang zal de interventie effect hebben?). Je kunt in de ToC ook diverse 'impact-routes' beschrijven indien jouw activiteiten impact hebben op meerdere doelgroepen.

**3.** Je veranderingstheorie is van onschatbare waarde om te bepalen wat je wilt gaan meten en welke data je dus wilt gaan verzamelen. In de ToC benoem je zo veel mogelijk indicatoren waarmee je verandering kunt meten op de verschillende niveaus van de geselecteerde impact paden (output > uitkomst > impact). Een indicator kan je zien als een soort peilstok: het vertelt je hoe je bedrijf er op dit onderdeel voor staat. Het bedenken van een praktische indicator vraagt wat creativiteit. Er zijn volop gestandaardiseerde en geteste indicatoren beschikbaar. De Global Value Exchange bijvoorbeeld is een online databank waarin allerlei gevalideerde en geteste meet-indicatoren (op uitkomst- en impactniveau) beschikbaar zijn. Bijkomend pluspunt van die Global Value Exchange is dat het gelinkt is aan indicatoren voor veelgebruikte onderwerpen zoals the Sustainable Development Goals (SDG's). Let er vooral op dat je met je indicator meet wat je wilt weten en dat het meten niet teveel van je tijd, middelen en van je respondenten vraagt.



**4.** Als je weet wat je wilt meten en je weet hoe je dat wilt gaan meten (je indicatoren zijn geformuleerd), dan ga je je data verzamelen. Je start altijd eerst met een korte scan van de informatie die al beschikbaar is. Dan kan zijn informatie uit je eigen bedrijf (bijvoorbeeld je eigen bedrijfsadministratie of uit klanttevredenheidsonderzoeken), of informatie uit externe bronnen (media, literatuur). Voor vragen die je op basis van dit vooronderzoek nog niet kunt beantwoorden, ga je zelf data genereren. De meest voorkomende vormen van dataverzameling zijn face-to-face interviews en (online) enquêtes.

**5.** Zodra de data verzameling achter de rug is, ga je aan de slag met de analyse van de resultaten. Deze analyse geeft je zicht of de logica van je ingevulde ToC klopt. Zijn de resultaten zoals verwacht (of gehoopt)? Zijn er onverwachte uitkomsten te zien? Moet je bijsturen? Ben je op de goede weg? Het is overigens logisch als je op impact niveau geen of zeer beperkt info hebt. Dat is vaker lastiger te verkrijgen en/of er is meer tijd voor nodig. Meestal is het al uitdagend genoeg om een goed (en betrouwbaar) beeld te krijgen op outcome-niveau.

**6.** Nu je je onderzoek hebt opgezet, uitgevoerd, je data hebt geanalyseerd en de eerste resultaten bekend zijn, zoek je de interactie met je stakeholders en/of doelgroep. Vertel wie je met je bedrijf hebt bereikt (output) en hoe het de levens van mensen heeft veranderd (impact). Je kunt hen ook vragen om te reflecteren op jouw ToC en analyse.

**Tip:** maak je boodschap visueel aantrekkelijk: een infographic wordt vaak beter gelezen dan een uitvoerig onderzoeksrapport! De training Storytelling kan je helpen jouw verhaal goed te vertellen. Kijk op [www.sterkbrabant.nl](http://www.sterkbrabant.nl) voor het actuele aanbod.

## 2.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

» Jij kunt het businessmodel van jouw onderneming in kaart brengen aan de hand van het Business Model Canvas.

» Je hebt nagedacht over het verdienmodel van jouw onderneming.

» Je kunt de strategie van jouw onderneming op 1 A4 schrijven via de OGSM methode.

» Je weet dat een wetenschappelijke impact meting een lange adem en grote investering vergt, maar jij weet ook hoe je al stappen kunt maken met impact meting binnen jouw onderneming. Het meten is erg belangrijk om sturing te kunnen geven aan jouw onderneming.

## Hoofdstuk 3



**Een markt wacht op je**

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

### 3. Een markt wacht op je

Ook al richt een sociale onderneming zich op het aanpakken van een maatschappelijk probleem, om succesvol te zijn moet er ook een marktkans zijn. De sociale onderneming heeft klanten nodig die waarde zullen halen uit de producten of diensten. De sociale onderneming levert goederen en/of diensten in een markteconomie met andere bedrijven. Om succesvol te zijn, is de sociale onderneming gericht op het beantwoorden van een vraag naar goederen en diensten. Marketing voor een sociale onderneming is het vermogen om de behoeften te identificeren en deze beter te bevredigen dan jouw concurrenten. Marketing is een belangrijk onderdeel van het starten en leiden van een sociale onderneming.

Als je jouw klanten niet kunt bereiken met jouw producten of diensten, zal jouw bedrijf niet overleven. Dit is een gegeven voor elk bedrijf. Als ondernemer moet je een plan ontwikkelen om jouw klanten te bereiken. In deze tijden is de concurrentie hevig. Vooral de ontwikkeling van internet heeft er voor gezorgd dat jouw klanten goed geïnformeerd zijn. Ze weten waar ze het beste, het goedkoopste, het nieuwste kunnen kopen ... Hoe beter je jouw klant kent, hoe beter je hem / haar kunt bereiken om jouw producten of diensten te verkopen.

#### 3.1 Marktonderzoek

Bij sociale ondernemingen komt het bovengemiddeld vaak voor dat de gebruiker van de diensten of producten niet degene is die ervoor betaald. Het is daarom belangrijk om de behoeften van zowel de gebruiker als de betalende klant te kennen. Als de potentiële gebruiker geen behoefte heeft aan jouw dienst dan zal hij/zij die niet gebruiken. Als diegene die voor de dienst zou moeten betalen, maar

geen nut in jouw dienst ziet, dan zal hij/zij niet betalen. Het is dan ook belangrijk dat je zowel de potentiële gebruiker als de potentiële betalende klant kent.

Je hebt veel informatie nodig voordat je jouw onderneming kan starten, want hoewel je een goed idee hebt, heb je vaak nog geen of te weinig klanten! Door marktonderzoek te doen, kun je controleren of informatie correct is en of je inderdaad jouw doelen kunt bereiken met jouw bedrijfsidee. Wees niet verlegen. Durf te vragen wat je wilt weten. Alleen als je de markt echt begrijpt, kunt je jouw idee omzetten in een duurzame sociale onderneming.

Hier zijn enkele voorbeelden van manieren om meer te weten te komen over jouw klanten en concurrenten:

- Praat met potentiële klanten / begunstigen. Vraag hen:
  - welke goederen of diensten ze willen kopen
  - wat zij denken van de concurrentie
  - hoe de goederen en diensten het geïdentificeerde sociale probleem zullen aanpakken
- Observeer de ondernemingen van jouw concurrenten.
  - welke goederen of diensten leveren zij?
  - welke prijzen hanteren zij?
  - hoe trekken ze klanten aan?
  - Wat zijn eventuele lacunes in de aanpak van het vastgestelde sociale probleem?
- Vraag leveranciers en vrienden die betrokken zijn bij sociale ondernemingen:
  - van welke producten ze het meeste verkopen
  - wat zij van uw idee van een sociale onderneming vinden
  - wat zij denken van de producten van uw concurrenten

- Lees kranten, catalogi, vakbladen en tijdschriften voor informatie en ideeën over nieuwe producten of diensten.
- Surf op internet om te ontdekken wat anderen doen en krijg informatie over jouw goederen of de diensten die je wilt aanbieden, jouw concurrenten en nieuwe trends.

De informatie waarop je jouw plan baseert, is vaak uit een tweede bron of niet onderbouwd. Je moet de informatie interpreteren en kritisch analyseren. Ontdek wat de bron van de informatie is en geloof ze niet roekeloos. Je kunt jouw bedrijf niet bouwen op veronderstellingen en geruchten. Je moet het zeker weten of op zijn minst zo zeker mogelijk zijn.

## 3.2 Klantenprofiel

Startende ondernemers denken soms dat de hele wereld een potentiële klant is voor hun product of dienst. Dit is niet het geval. Je kunt niet alles voor iedereen doen, dus je moet de markt verkleinen en je richten op specifieke problemen. Hoe groter en minder gedefinieerd de markt, hoe minder je in staat bent om de gemeenschappelijke behoefte te definiëren, en hoe minder jouw product in staat zal zijn om waarde te leveren.

Jouw markt bestaat uit mensen (jouw betalende klanten en gebruikers) die behoefte hebben aan jouw product of dienst en waarbij die betalende klanten bereid / in staat zijn de prijs te betalen die jij vraagt. Ga dus bij het ontwikkelen van je sociale onderneming uit van de behoefte van potentiële gebruikers en klanten. Dit betekent ook dat je jouw dienst of product zal moeten aanpassen/modelleren naar de behoeften van die potentiële gebruikers en klanten. Je zult jouw potentiële gebruikers en klanten moeten leren kennen. Een hulpmiddel om jouw potentiële gebruiker dan wel klant te leren kennen is het klantenprofiel.

Het klantenprofiel helpt je bij de volgende keuzes:

- Aan welke kwaliteit moet mijn product/dienst voldoen?
- Wat is het prijsniveau van mijn product/dienst?
- Hoe groot zal de vraag naar mijn product/dienst zijn?
- Hoe moet ik gebruikers/klanten aantrekken voor mijn product/dienst?
- Waar en hoe moet ik mijn product/dienst verkopen?

Het klantenprofiel beschrijft eigenschappen van jouw potentiële klant/gebruiker die invloed hebben op zijn koop of gebruikersgedrag.

## Klantenprofiel:

| Als jouw klant/gebruiker een individu is:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Als jouw klant een bedrijf/organisatie is:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>» Leeftijdsgroep</li> <li>» Man/vrouw</li> <li>» Burgerlijke staat (getrouwd, alleenstaand)</li> <li>» Opleiding</li> <li>» Religie</li> <li>» Gezinsgrootte</li> <li>» Sociale klasse</li> <li>» Woonomgeving (stad, dorp, platte land)</li> <li>» Beroep</li> <li>» Inkomensniveau</li> <li>» Koopgedrag</li> <li>» Levensstijl</li> <li>» Prijsvoorkeur</li> <li>» Kwaliteitsvoorkeur</li> <li>» Merkgebonden (voorkeur voor een merk)</li> <li>» Grootte aankoop</li> <li>» Koop frequentie</li> <li>» Voorkeur voor verkooplocatie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Type bedrijf / economische activiteit / sociale activiteit (Overheid, Commercieel, Sociaal, Dienstverlening)</li> <li>» Wie is hun doelgroep? De potentiële gebruiker van jouw dienst/product.</li> <li>» Diensten/producten</li> <li>» Welke markt (wat kan het marktaandeel laten groeien of laten krimpen)?</li> <li>» Koopredenen financieringsredenen (voor onmiddellijke doorverkoop, uitvoer beleid, voor eigen gebruik)</li> <li>» Voorkeuren voor: kwaliteit &amp; prijs</li> <li>» Voorkeur verpakking</li> <li>» Voorkeur voor aflevering</li> <li>» Voorkeur voor manier van afleveren</li> <li>» Behoeftes aan aftersales service</li> <li>» Koopcapaciteit</li> <li>» Koopprocedures</li> <li>» Hoeveelheid per bestelling</li> <li>» Koopfrequentie</li> </ul> |

- Welk product of welke dienst zal jouw sociale onderneming verkopen?

Jouw idee voor een sociale onderneming moet gebaseerd zijn op goederen die je kent of op services die je goed kunt leveren. Het moeten goederen of diensten zijn waarvoor iemand bereid is om te betalen. Door verschillende bedrijfsideeën te analyseren, kun je je concentreren op het type onderneming waar je goed in bent. Een product is een item dat mensen betalen en gebruiken. Het kan iets zijn dat je zelf maakt, of het is iets dat je koopt om door te verkopen, bijvoorbeeld glazen en compost. Een dienst is iets dat u doet voor mensen waarvoor ze betalen, bijvoorbeeld het inzamelen van recyclebaar afval bij de flatgebouwen van mensen.

- Aan wie gaat jouw sociale onderneming verkopen?
- Een sociale onderneming kan niet slagen zonder klanten (net als conventionele onderne-

mingen), evenals potentiële begunstigten (net als traditioneel non-profit organisaties). Deze twee groepen zijn niet wederzijds exclusief, zoals sommige klanten misschien heel goed begunstigten zijn van de sociale onderneming, en vice versa. Klanten aantrekken is van cruciaal belang voor alle ondernemingen, inclusief sociale ondernemingen. Jouw sociale onderneming kan dit bereiken door producten of diensten aan te bieden op een innovatieve manier. Bijvoorbeeld: klanten zijn misschien meer bereid om bij jou te kopen dan bij een concurrent, omdat ze voelen dat ze bijdragen aan het welzijn van andere mensen in hun lokale gemeenschap. Ook kunnen klanten de voorkeur geven aan het kopen van een sociale onderneming als ze weten dat de winst wordt teruggesluisd naar gemeenschapsontwikkeling of naar een omgevingsprobleem. De belangrijkste begunstigten van sociale ondernemingen zijn degenen die sociaal zijn uitgesloten - zoals de financieel zwakkeren, werklozen,

mensen met een handicap, ouderen, kinderen en jongeren of het milieu. Jouw sociale onderneming bepaalt precies wie de begunstigden zijn. De direct begunstigden (de gebruikers) zullen soms bereikt worden door je diensten of producten te verkopen aan organisaties/bedrijven die hun diensten richten op de eerder genoemde direct begunstigden (de gebruikers). Besef dat je dan ook moet voldoen aan de behoeften van deze 'tussenhandelaren'.

Naast het bieden van voordelen aan de gemeenschap als geheel, zijn sociale ondernemers ook werkgevers. Dit biedt kansen voor hen om kennis, vaardigheden en gedrag door te geven aan hun werknemers, waardoor hun vaardigheden worden gestimuleerd en nieuwe kansen worden gecreëerd. Sommige van deze werknemers kunnen zelfs de sociale ondernemer nabootsen en hun eigen sociale ondernemingen oprichten, die de gemeenschap verder ten goede kunnen komen. Als je bijzondere inspanningen levert om kansarme personen in dienst te nemen, kunnen zij ook worden beschouwd als begunstigden van de sociale onderneming. We zien dat sociaal ondernemers vaak kansarme personen in dienst nemen om arbeidsparticipatie te verhogen. 48% van de sociale ondernemingen heeft dit als primaire missie en 23% heeft dit als secundaire missie (Social Enterprise Monitor, 2019).

- Hoe gaat jouw sociale onderneming zijn goederen of diensten verkopen? De geïdentificeerde sociale problemen bepalen hoe je jouw producten en diensten gaat verkopen. Als je van plan bent een winkel te openen, is het antwoord duidelijk, maar een fabrikant of dienstverlener kan op veel verschillende manieren verkopen. Een fabrikant kan bijvoorbeeld rechtstreeks verkopen aan klanten of aan detailhandelaren. Een recycleophaaldienst betekent dat je naar de klanten gaat. Sommige ondernemingen verkopen hun producten rechtstreeks aan hun klanten door ervoor te zorgen dat deze hun vestiging bezoeken (bijvoorbeeld hun werkplaats).
- Hoeveel zal jouw sociale onderneming afhangen van en impact hebben op het milieu? Een goed idee van een sociale onderneming

zal verenigbaar zijn met duurzaam gebruik van de natuurlijke hulpbronnen en zal de sociale en natuurlijke omgeving respecteren waarvan het afhankelijk is. Jouw sociale onderneming kan op de lange termijn alleen duurzaam zijn als deze in harmonie met de sociale en natuurlijke omgeving werkt. Hoe is jouw sociale onderneming afhankelijk van het milieu? Is het afhankelijk van het weer, de bodem of andere natuurlijke hulpbronnen? Heeft het specifieke arbeid nodig van de lokale gemeenschap? Heeft het de lokale gemeenschap nodig om het te ondersteunen? Wat moet je doen om ervoor te zorgen dat jouw onderneming de natuurlijke omgeving voedt? ... Of zal het nadelige gevolgen hebben? Hoe zou je een eventueel negatief effect van jouw sociale onderneming minimaliseren of ongedaan maken? Het is natuurlijk ook mogelijk dat het milieu één van jouw impactgebieden is. Bijvoorbeeld omdat je met jouw sociale onderneming de biodiversiteit in een gebied wil verhogen of bodemerosie tegen wilt gaan. Een mooi voorbeeld is [Bijenhotelekopen.nl](http://Bijenhotelekopen.nl), waarbij het doel om bedreigde bijensoorten te beschermen samengaat met het doel om statushouders een inspirerende werkplek te bieden.

### 3.4. Concurrenten

Je zult niet de enige zijn die jouw product/dienst gaat verkopen. Het zal duidelijk zijn dat niet alle potentiële klanten naar jou toe komen. Je zult concurrentie ondervinden van bestaande bedrijven en soortgelijke producten. Concurrentie is onvermijdelijk. Als er geen concurrentie is, moet je jezelf afvragen of er wel vraag is naar jouw product. Je moet overwegen hoe je een concurrentievoordeel kunt behouden.

- Directe concurrenten: bied een vergelijkbaar product aan voor een vergelijkbare doelgroep.
- Indirecte concurrenten: bieden een ander product aan voor een andere doelgroep, maar het product kan als vervanging voor jouw product dienen.

Je kunt jezelf onderscheiden van andere verkopers door de klanten iets unieks aan te bieden.

Dit zijn je zogenaamde unieke verkoopargumenten (Unique Selling Points, USP's). Maar voordat je deze benoemt, moet je eerst weten wat jouw concurrenten doen! Op grond van de verschillen met jouw concurrenten kun je jouw USP's formuleren.

Het is handig om te weten hoe de competitie eruit ziet en om de sterke en zwakke punten van jouw concurrent te detecteren. Als je veel weet over jouw concurrentie, kun je een strategie ontwikkelen om klanten te overtuigen om bij jou te kopen in plaats van bij jouw concurrenten. Welke producten kunt je bedenken die concurreren met jouw product? Wie verkoopt die producten?

Analyseer de sterke en zwakke punten van je concurrenten. Je gebruikt alle informatie over de sterke en zwakke punten van jouw toekomstige concurrenten om vast te stellen wat de bedreigingen voor jouw bedrijf zijn en om uit te zoeken welke kansen dit voor jouw bedrijf biedt. Door je eigen sterke en zwakke punten te vergelijken met die van de concurrenten, kunt je de verbeterpunten voor jouw toekomstige onderneming identificeren. Deze vergelijking geeft je inzicht in het marktaandeel dat je kunt winnen en op welke manier.

Wanneer je jouw toekomstige concurrenten hebt geïdentificeerd, probeert dan zoveel mogelijk informatie over hen te verzamelen. Dit kan gedaan worden door:

- Bezoek aan de vestigingen van jouw concurrenten. Bekijk hoe hun bedrijf is georganiseerd, hoe ze hun klanten behandelen en hoe ze hun producten presenteren;
- Praat met je concurrenten. Sommigen zullen dit willen doen, anderen niet;
- Bestel hun producten of vraag een offerte aan voor hun diensten;
- Vraag naar hun promotiemateriaal zoals brochures, catalogi en mogelijke aanbiedingen;
- Verzamel ook hun advertenties en andere promotietools;
- Bezoek hun websites / winkels;
- Praat met de leveranciers van hun grondstoffen en andere artikelen;

- Praat indien mogelijk met hun klanten, verkopers of vertegenwoordigers.

In het kort:

- Stap 1: Identificeer je concurrentie
- Stap 2: Analyseer de sterke en zwakke punten van je concurrenten
- Stap 3: kijk naar jouw kansen en bedreigingen
- Stap 4: Bepaal jouw positie

Als een uitstekende behandeling van klanten een van de sterke kenmerken van jouw concurrent is, zal je meer moeten doen dan alleen jouw klanten behandelen met een uitstekende behandeling. Je kunt denken aan het aanbieden van meer diensten en voordelen aan klanten om die klanten te winnen. Maar je kunt ook iets anders overwegen. Bijvoorbeeld een grotere selectie producten/diensten en betere bezorgfaciliteiten. Dit zou duidelijk naar voren mogen komen tijdens de productpromotie. Om jouw potentiële klanten gericht en beter en te bereiken dan je concurrenten ontwikkel je jouw marketingplan.

### 3.5 Marketing

Marketing gaat over hoe je jouw (potentiele) klanten het beste bereikt. Veel mensen geloven dat marketing alleen maar reclame of verkoop is. Dit is niet het geval, marketing is meer. Het is alles wat een bedrijf doet om klanten en gebruikers te werven en een relatie met hen te onderhouden. Het uiteindelijke doel van marketing is om de producten en diensten van een bedrijf af te stemmen op de mensen die ze nodig hebben en willen, en daarmee de winstgevendheid en de sociale impact te waarborgen.

Marketing betekent het samenbrengen van jouw product / dienst en jouw klant. Het omvat alle activiteiten die je moet initiëren om klantenrelaties voor jouw bedrijf te winnen en te behouden. Je hebt marketing nodig omdat de meeste klanten niet weten wie je bent!

- Ze kennen jouw bedrijf niet
- Ze kennen de producten /diensten van jouw bedrijf niet

- Ze weten niet waar jouw bedrijf voor staat
- Ze kennen niet de achtergrond van jouw bedrijf
- Ze kennen jouw bedrijfsreputatie niet

Je kunt jouw klanten bereiken omdat:

- Je hebt het **product** dat de klant/gebruiker nodig heeft;
- Je verkoopt het product voor een **prijs** die de klant kan en wil betalen;
- Als de klanten weten hoe het product aan hun behoeften voldoet, is jouw **promotie** geslaagd;
- Je verkoopt jouw product op de **plaats** waar zij het product kunnen kopen;
- Je hebt **personeel** dat de klanten het gewenste serviceniveau kan bieden;

De marketing toolbox voor jouw marketing bestaat uit de 5 P's (ook wel de marketingmix genoemd). Dit zijn de stappen om jouw klant te bereiken. Hoewel door de jaren heen uiteraard meer focus en aandacht is op digitale manier van marketing blijft het fundament van de 5 P's overeind. Jouw gereedschap:

- **Product**
- **Prijs** van het product/dienst
- **Promotie** van het product/dienst
- **Plaats** of distributiemethode of plaats van vestiging waar verkocht wordt
- **Personeel** dat voor je werkt, inclusief jezelf

### Het product - eerste 'P' van de marketingmix

Een product is zowel wat een onderneming (verkoper) moet verkopen als wat een consument / koper moet kopen. 'Product' betekent daarom ook 'service' die een onderneming biedt in ruil voor geld. De kopers willen een product kopen om aan een bepaalde behoefte of een combinatie van behoeften te voldoen. Een product heeft drie verschillende kenmerken, namelijk fysiek, functioneel en symbolisch. Bij het selecteren van de ontwerpen en functies voor jouw product of jouw service, moet je voortdurend de fysieke, functionele en symbolische kenmerken onderzoeken die jouw kopers ervoor willen.

Het product omvat ook de verpakking, hoeveelheid, kwaliteit (service, levertijd, waarden, duurzaamheid, duurzaamheid, soorten materialen), een gebruikershandleiding, after-sales service en garanties. Als sociaal ondernemer zorg je er natuurlijk ook voor dat je in jouw bedrijfsprocessen rekening met het milieu houdt en met de omstandigheden van mensen waarin mensen moeten werken. Bijvoorbeeld géén producten waarbij kinderarbeid gebruikt is. Géén producten die geproduceerd zijn met niet-gecertificeerd hout. Verkoop niet exact dezelfde producten die anderen ook aanbieden. Denk na over hoe je een uniek product of een unieke service kunt aanbieden. Jouw producten zullen niet altijd goed blijven verkopen. Zodra je jouw bedrijf bent gestart, moet je jouw productaanbod blijven vernieuwen.

### Product levenscyclus:

Producten hebben, net als mensen, slechts een bepaalde levensduur waarin ze verschillende fasen doorlopen. Het 'leven' van een product begint met de marktintroductie (introductiefase). Het product is nieuw; mensen weten het nog niet, dus er worden er maar een paar verkocht. De ondernemer zal veel geld en middelen moeten investeren om het product bekend te maken. Dit lukt niet altijd. Veel nieuwe producten overleven de marktintroductie niet. Als het product succesvol is, zal de verkoop snel toenemen (groeifase). De ondernemer moet de groei bijhouden en de producten op tijd kunnen leveren. Tijdens de groeifase zullen ook concurrenten de markt betreden. Ze zullen een deel van het marktaandeel veroveren. Na deze fase wordt de omzet stabiel en blijft deze op hetzelfde niveau (volwassen fase). Na een bepaalde tijd zal de omzet dalen en gaan consumenten op zoek naar iets nieuws en beters (afbouwfase). De volwassenheidsfase kan worden verlengd door iets in het bestaande product te veranderen of te vernieuwen.

Bedenk in welk stadium jouw product of dienst zich nu bevindt. Als jouw product zich in de volwassenheidsfase bevindt, zal er veel concurrentie zijn! Als de markt voor het product

al in verval is (verzadigd), moet je innovatief zijn.

### **De prijs** - tweede 'P' van de marketingmix

Prijs is het enige element in de marketingmix die inkomsten oplevert (geld dat binnenkomt). De prijs die de kopers bereid zijn te betalen, moet voldoende zijn om winst te maken. De meest voorkomende fout bij het vaststellen van een prijs is echter dat deze volledig is gebaseerd op de berekening van de kosten alleen. De klanten zijn niet geïnteresseerd in wat het je kost om jouw product of dienst te leveren. Ze zijn geïnteresseerd in wat het hen kost en welke prijs-kwaliteitverhouding ze van jouw product /dienst krijgen.

Veel klanten zien de prijs als een indicator voor kwaliteit. Hoe hoger de prijs, hoe hoger de kwaliteit. Dit is zelfs het geval voor luxe producten zoals parfum en dure auto's. Een flesje parfum van € 100 bestaat voor slechts € 10 uit parfum, maar de koper vindt het niet erg om € 100 te betalen om zijn genegenheid aan de andere persoon te tonen. Het bepalen van een prijs voor je product of dienst is dus een complex proces dat wordt beïnvloed door een aantal variabelen, zoals:

- Jouw kosten
- De prijzen van jouw concurrenten
- Vraag-aanbodbalans
- Het koopgedrag van de klanten
- De waarde die jouw klanten ervaren
- Jouw bedrijfsstrategie

Prijzen verlagen is eenvoudiger dan ze verhogen. Als je een verkoop promoot door je prijzen te gebruiken om klanten aan te trekken, maak dan duidelijk dat dit tijdelijk is! Bijvoorbeeld door het een "openingspromotie" of een "tijdelijke verkoop" te noemen. Verschillende prijsstrategieën:

1. **Marktpenetratie** - Marktpenetratie wordt tot stand gebracht via een uitgebreide promotiecampagne, die het prijzen van hetzelfde product of dezelfde dienst als de concurrentie kan omvatten om marktaandeel te veroveren of om toegang tot de markt te krijgen.
2. **Skimming** - Bij deze strategie wordt de prijs voor jouw product of dienst hoog ingesteld om de marktvraag te skimmen.

3. **Follower pricing** - Deze strategie houdt in dat de bedrijfseigenaar prijzen bepaalt in reactie op alle belangrijke concurrenten.

De prijs die je voor jouw product kunt krijgen, hangt ook af van de andere P's van de marketingmix.

### **Plaats** - derde 'P' van de marketingmix

'Plaats', een ander belangrijk marketingmixelement dat het gemak van klanten bepaalt om jouw product/dienst te kopen. 'Plaats' staat, naast de fysieke locatie, voor verschillende andere activiteiten die je kunt ondernemen om jouw product toegankelijk en beschikbaar te maken voor beoogde klanten.

In bredere marketing zin bevat de 'Plaats' verschillende links die je kunt gebruiken om ervoor te zorgen dat jouw producten en diensten efficiënt worden geleverd aan jouw doelmarkt, bijvoorbeeld:

- Tussenhandel
- Distributeurs
- Verschillende tussenpersonen
- Marketing facilitators (bijv. Commissionairs)
- Webshops en andere postorder-bezorging

Afhankelijk van wie jouw klanten zijn en hun koopgedrag, moet je een geschikte combinatie van bovenstaande kiezen. Je moet een distributiestrategie ontwikkelen. Denk aan toegankelijkheid, zichtbaarheid, uiterlijke verschijning, decoratie en inrichting van het bedrijf.

### **De promotie** - vierde 'P' van de marketingmix

Promotie omvat alle activiteiten die worden uitgevoerd om jouw bedrijf en producten bij potentiële klanten te introduceren. Promotie is niet alleen belangrijk om nieuwe klanten aan te trekken. Het is minstens zo belangrijk om de relatie met de bestaande klanten te versterken. Het staat voor de verschillende activiteiten die je kunt en moet ondernemen om de verdiensten van jouw product of dienst effectief te communiceren en jouw potentiële klanten over te halen om ze te kopen, bijvoorbeeld:

- Jouw product verpakken op een manier dat het de perceptie van de klant over zijn waarde

verbetert;

- Adverteren en werving;
- Direct marketing
- Verkooppromotie
- Jouw product combineren met aanvullende producten
- Spaaracties
- Franchising
- Website
- Sociale media bijv. LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram

Besluit welk beeld jouw bedrijf wil uitbeelden. Dienovereenkomstig, zal je jouw bedrijf versieren (verlichting, planten, muziek, netheid, meubels, etalage, showroom). Dit beeld betreft ook jezelf (kleding), jouw transport (busje, luxe auto, fiets) en je bedrijfsontwerp en logo (briefpapier, naamkaartjes, folders en billboard). Je wilt herkenbaar zijn.

Zorg ook dat potentiële klanten/gebruikers informatie of jouw onderneming vinden op de plekken waar zij informatie zoeken. Bv. Bejaarden zullen eerder in de krant informatie zoeken dan op het internet.

**Personeel** - de vijfde 'P' van de marketingmix  
Het gedrag, de houding en de benadering van het personeel van een bedrijf zijn van primair belang in elke sector. Jouw personeelskeuze moet dan ook naadloos aansluiten op het bedrijfsconcept. Medewerkers moeten voldoen aan de verwachtingen van de klant. In de meeste startende bedrijven werkt de eigenaar alleen of met een beperkte staf. Personeel kan een belangrijk onderdeel van jouw bedrijf zijn en de vaardigheden en competenties hebben een onmiddellijk effect op jouw bedrijf. Vooral wanneer ze rechtstreeks met klanten te maken hebben. Denk aan:

- Kennis van de producten
- Communicatie vaardigheden
- Interesse in de klanten
- De positieve punten die jou en jouw bedrijf onderscheiden
- Servicegerichtheid

Jijzelf, als ondernemer, maakt ook deel uit van de marketingtool 'Personeel'. Deze 'P' is het sterkste hulpmiddel voor kleine bedrijven. In vergelijking met grote bedrijven met meerdere

afdelingen, bouwen jouw klanten in het kleine bedrijf een, bijna persoonlijke, relatie met je op. Ze zullen contact hebben met dezelfde persoon. Ze hoeven niet via verschillende kanalen te gaan om de juiste persoon te bereiken. Ze hoeven niet door telefoonmenu's te gaan om contact op te nemen met de persoon die ze willen spreken.

De marketingmix moet in balans zijn. Als je jouw product promoot als een product van hoge kwaliteit en het laag hebt geprijsd, zullen jouw klanten je niet geloven.

### 3.6 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

» Marketing betekent het identificeren van de behoeften van consumenten en deze beter bevredigen dan uw concurrenten.

» Marketing begint met jouw idee van een sociale onderneming. Met behulp van jouw idee voor sociale ondernemingen moet je meer leren over jouw klanten en concurrenten door marktonderzoek. Hoe meer je weet, hoe beter je jouw potentiële klanten kunt bereiken.

» Met behulp van de marketing toolbox weet je hoe je jouw producten of diensten op de markt kunt brengen.

» Concurrentieanalyse is een continu proces ...

## Hoofdstuk 4



# Organisatie & Management

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

## 4. Organisatie & Management

### 4.1 Rechtsvormen

In Nederland bestaat er geen aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen. Er moet gebruik worden gemaakt van bestaande conventionele rechtsvormen, of combinaties daarvan. Dit komt in de praktijk vaak neer op een keuze tussen een eenmanszaak, stichting of BV.

**Een eenmanszaak** is een bedrijf waarvan één persoon de eigenaar is. Als eigenaar ben je in dit geval volledig verantwoordelijk voor de onderneming. De eenmanszaak heeft dus geen rechtspersoonlijkheid. Als men praat over ZZP-ers dan heeft men het in de regel over eenmanszaken. Overigens kun je als eenmanszaak prima personeel aannemen, wat dat betreft is de naam enigszins misleidend. Het is een economische activiteit van de natuurlijke persoon (jij dus) achter het bedrijf. Een eenmansbedrijf als voordelen dat het snel en eenvoudig op te richten is en je hebt in veel gevallen recht op meer belastingvoordeel dan bij bijvoorbeeld een besloten vennootschap (BV).

**Een BV** blijkt voor een sociaal onderneming niet altijd optimaal te werken, want men mist dan bijvoorbeeld de voordelen van de maatschappelijke uitstraling. In de praktijk blijkt verder dat het voor BV's moeilijk is om non-profit gelden als giften, subsidies en donaties aan te trekken. Bovendien kunnen sociaal ondernemingen die hebben gekozen voor een BV, hun maatschappelijke missie minder goed op een geloofwaardige manier kenbaar maken. En hoewel het maatschappelijke doel wel statutair verankert kan worden bij de keuze voor een BV, is het kwetsbaar voor aanpassingen door (nieuwe) aandeelhouders die op termijn winst kunnen verkiezen boven de sociale impact van het bedrijf. Voordelen zijn er uiteraard ook, de

meeste ondernemers kiezen voor een BV om:

- » Commerciële uitstraling
- » Mogelijkheid tot aantrekken van risico dragend kapitaal
- » Mogelijkheid tot uitkering van winst aan investeerders
- » Belastingvrijstelling voor de sociaal onderneming zelf
- » Winstgerichtheid van de rechtsvorm
- » Fiscale aftrekbaarheid giften voor donateurs
- » Kapitaalbescherming

**Een stichting** lijkt op bepaalde punten als rechtsvorm beter geschikt omdat deze commerciële activiteiten mag ontplooiën en winst maken mogelijk is zolang dit voor het belangrijkste deel bedoeld is voor het maatschappelijke doel. Maar voor sociale ondernemingen die een stichting zijn, is geen mogelijkheid tot uitgifte van aandelen en uitkeren van rendement waardoor de rechtsvorm tekortschiet in het aantrekken van kapitaal. Ook doet de rechtsvorm van een stichting geen recht aan het ondernemende karakter, terwijl juist het ondernemende karakter hen anders maakt dan goede doelen. Voordelen van een stichting zijn:

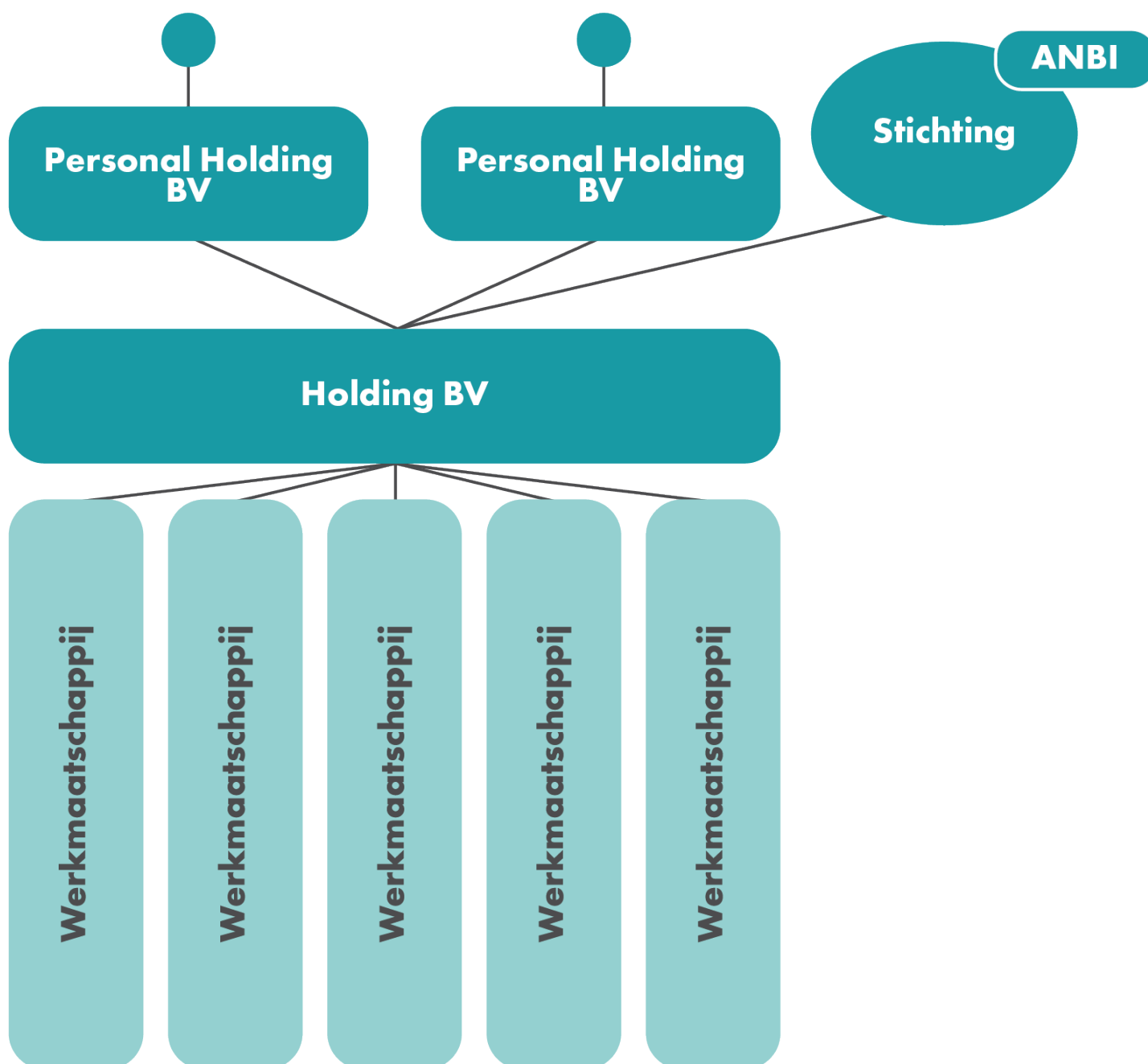
- » Gemak bij opzetten
- » Statutaire verankering van het maatschappelijke doel
- » Overeenkomst met de waarden van de onderneming
- » Maatschappelijk uitstraling
- » Makkelijker om subsidies en donaties te ontvangen

De afgelopen jaren zie je vaker een combinatie van een (ANBI) stichting en een BV. Een dergelijke combinatie heeft zeker een aantal voordelen, maar het brengt ook behoorlijk wat administratieve lasten met zich mee. Bij een BV

+ stichting-structuur is het goed mogelijk om het maatschappelijke doel van de onderneming te waarborgen. Via een zogeheten Golden Share aandeel krijgt de stichting specifiek zeggenschap (of zelfs een veto) over de BV, om zo de maatschappelijke doelstelling van de BV te beschermen.

Daarnaast zijn er voordelen van de fiscale eenheid zowel voor vpb als voor btw. Deze fiscale faciliteiten kunnen de extra administratieve last die een BV + stichting met zich brengt, wat verlichten. Een fiscale eenheid vpb kan worden aangevraagd bij de Belastingdienst als een aandeelhouder (stichting of BV) ten minste 95% van de aandelen in een BV houdt.

Als fiscale eenheid vpb hoeft er maar één vpb aangifte te worden gedaan en worden winsten en verliezen direct onderling verrekend. Ben je met verschillende entiteiten (zoals een BV + stichting) voor meer dan 50% onderling verweven op organisatorisch, financieel en economisch vlak, dan word je gezien als één ondernemer voor de btw (fiscale eenheid). Dit betekent in grote lijnen dat de groep slechts één btw-aangifte hoeft te doen en je onderling btw-vrij kunt handelen.



Social Enterprise NL, wat gezien kan worden als een soort branche organisatie voor sociaal ondernemingen, pleit op basis van diverse onderzoeken voor een aparte rechtsvorm, de BVm. De modaliteit biedt duidelijkheid en een juridische basis. Daarnaast heeft Social Enterprise NL de Code Sociaal Ondernemen ontwikkeld. Om in het Register van de Code Sociale Ondernemingen opgenomen te worden, dient een onderneming aan bepaalde instapcriteria te voldoen. Deze instapcriteria zijn gebaseerd op de vijf principes van de Code, en draaien alle om één centraal principe: impact first. Dit betekent dat bij de sociale onderneming het maken van maatschappelijke impact voorop staat. Een onderneming kan actief zijn in één of meerdere impactgebieden zoals ook genoemd in het voorwoord. Impactgebieden kun je eventueel ook koppelen aan de Sustainable Development Goals ([www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl)).

**Principe 1** vraagt van de onderneming dat zij haar maatschappelijke missie statutair vastlegt en deze inzichtelijk maakt aan de hand van bijvoorbeeld een Theory of Change. Ook meet de onderneming de impact die zij realiseert.

Bij **principe 2** brengt de onderneming in kaart wie de relevante stakeholders zijn in het licht van haar missie. Het is belangrijk in gesprek te gaan met deze stakeholders, om zo meer inzicht in de impact van haar activiteiten te krijgen.

**Principe 3** stelt dat ter bescherming van de impact, de onderneming een gebalanceerde afweging maakt tussen impact en financieel resultaat. Denk hierbij aan beperkingen op dividenduitkeringen, vermogensuitkeringen, maar ook aan een afgewogen beloningsbeleid.

Is een onderneming opgenomen in het Register, dan vraagt **principe 4** dat zij actief deelneemt aan de gemeenschap van sociale ondernemingen. De onderneming doet gemotiveerd mee aan de peer reviews, en stelt zich aanspreekbaar op voor verbeteringen aan de eigen onderneming.

In **principe 5** staat transparantie centraal: de onderneming voert een actief en toegankelijk informatiebeleid. Dit doet zij

onder anderen door de statuten en wettelijke jaarstukken op haar website te publiceren, maar ook het jaarlijkse impactrapport en informatie over het beloningsbeleid.

Tot slot vraagt de Code Sociale Ondernemingen dat je een zelfstandige onderneming met een business model bent, die minstens 50% van haar totale inkomsten haalt uit de verkoop van een product of dienst. Behalve eenmansbedrijven kunnen alle rechtsvormen deelnemen aan de Code.

*Twijfel je nog welke rechtsvorm het beste bij jouw onderneming past? Je kunt bij Social Enterprise NL een test invullen: <https://www.social-enterprise.nl/advies-voor-ondernemers/lid-worden/wegwijzer-rechtsvorm>*

## 4.2 Wel of geen personeel?

Een bekende uitspraak luidt: "Ik wens je veel personeel toe!". Iedereen die een eigen zaak heeft of heeft gehad, weet dat het hebben van personeel, naast positieve zaken, ook de nodige kopzorgen veroorzaakt. Maar goed, het kan zijn dat de druk te groot wordt in jouw onderneming en dat je graag personeel aan wilt nemen. Toch raden we aan om eerst alternatieven te overwegen. De meest voorkomende alternatieven zijn: werk uitbesteden, detachering, stagiaires of uitzendkrachten. Kenmerk van deze opties is dat je iemand tijdelijk inhuurt om je in de zaak bij te staan. Je gaat zo geen grote verantwoordelijkheden aan. Verder zien we ook vaak dat de oprichter van de stichting zich laat inhuren als ZZP'er door de stichting. Dat is een prima mogelijkheid, wel raden we aan om dan te zorgen voor een onafhankelijk bestuur. Zeker als je een ANBI status wilt voor de stichting.

Indien je niet kiest voor het alternatief van tijdelijke krachten inhuren, beantwoordt dan de volgende checklist om te weten of je echt nieuw personeel nodig hebt:

- Heb je tijd genoeg om iemand in te werken?
- Hoeveel tijd bespaart een nieuwe krachtje uiteindelijk?

- Hoeveel extra inkomsten levert het personeelslid op en hoeveel kost het?
- Zijn de taken tijdelijk of permanent?

Je kunt besluiten tot het aannemen van een medewerker wanneer:

- Je iemand concreet werk kunt aanbieden, een echte functie
- Je voor langere tijd iemand nodig hebt
- Er constant werkzaamheden voor iemand zijn

Is dit het geval, dan kan het lonen om iemand voor vast aan te nemen. Maar let op, neem daar ruim de tijd voor. Je moet iemand inwerken en er komt vaak meer bij kijken dan alleen het inwerken. In het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

Voor een sociale onderneming kan personeel ook (onderdeel van) de kernactiviteit zijn. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld Uit de Buurtfabriek. Dit is een werkplaats waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, ontwerpers en makers samenwerken om mooie maatmeubels te maken voor bedrijven, sociale organisaties en particulieren in Eindhoven. Zij faciliteren de co-creatie van unieke kwaliteitsmeubels in Eindhoven binnen een sociale werkomgeving.

Indien je besluit personeel aan te nemen, komt er een heleboel bij kijken. Om het je makkelijk te maken hebben we in bijlage 6 een checklist gemaakt die je kunt gebruiken als je op het punt staat om personeel aan te nemen.

## 4.3 Verzekeringen

Ondernemen brengt risico's met zich mee. Dat weet iedere ondernemer. Toch is het belangrijk om jezelf in te dekken tegen sommige risico's. Je kunt je voor veel dingen verzekeren. Dit geldt voor zowel jezelf als je bedrijf. We zetten de belangrijkste verzekeringen op een rij.

### *Verzekeringen voor je bedrijf*

Maak een goede inschatting van welke risico's je loopt en welke verzekeringen echt nodig zijn. Vaak bieden banken, verzekeringsmaat-

schappijen en brancheorganisaties 'ondernemerspakketten' aan. Vergelijk de premies en dekking goed en win eventueel advies in bij een onafhankelijke adviseur.

- **Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering**  
- Je hebt een prachtige winkel geopend maar een klant struikelt over je vloerkleed. Of je bent adviseur en tijdens een presentatie valt er een kop thee over een laptop die niet van jou is. Voor dit soort schades wil je verzekerd zijn. Een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering dekt de schade die je aanricht bij anderen. De aansprakelijkheid van je bedrijf valt niet onder je privé aansprakelijkheidsverzekering.

- **Beroepsaansprakelijkheidsverzekering**  
- Bepaalde beroepsgroepen zoals adviseurs, architecten en accountants kunnen door verkeerd advies vermogensschade veroorzaken. Denk aan een gebouw wat instort door een berekeningsfout van een architect of een accountant die een fout maakt waardoor de belastingaangifte niet klopt. Een beroepsaansprakelijkheidsverzekering is dan aan te raden. Sterker nog, steeds meer opdrachtgevers kennen alleen opdrachten toe als de ondernemer of zzp'er een goede beroepsaansprakelijkheidsverzekering heeft afgesloten. Ook kan een branchevereniging eisen dat je een beroepsaansprakelijkheidsverzekering hebt. De hoogte van de premie is afhankelijk van het beroep dat je uitoefent en de grootte van je bedrijf. Voor de acceptatie van deze verzekering eist men vaak dat je goede algemene voorwaarden hebt opgesteld.

- **Rechtsbijstandsverzekering** - Helaas krijgen veel ondernemers te maken met een juridisch conflict. Een rechtsbijstandverzekering biedt professionele juridische ondersteuning, zoals de kosten voor juridisch advies, proces- en gerechtskosten en advocaatkosten. Vaak hebben de conflicten te maken met niet betaalde rekeningen. Let dus goed op dat er ook incassobijstand in jouw rechtsbijstandsverzekering is opgenomen.

- **Opstal-, goederen- en inventarisverzekering** - Door brand of inbraak kan er schade ontstaan, bijvoorbeeld het verlies van

voorraad. Via een opstalverzekering is het bedrijfspand verzekerd. De inventarisverzekering biedt dekking tegen schade aan bedrijfsmiddelen zoals gereedschappen, machines, computers en elektronica. En met een goederenverzekering verzeker je je handelsvoorraad. Meestal zijn de goederen die buiten het bedrijfspand, maar wel op eigen terrein, staan ook meeverzekerd. Sommige verzekeraars bieden de inventaris- en goederenverzekering als één product aan. Zoek dan ook goed uit wat je nodig hebt en betaal niet onnodig te veel premie. Werk je vanuit huis? Dan is een particuliere inboedelverzekering meestal voldoende. Informeer hiervoor altijd bij je verzekeraar.

- **Bedrijfsschadeverzekering** - Stel dat je bedrijf door brand of een andere oorzaak stil komt te liggen. Je omzet ligt dan stil, maar je personeelskosten en huur lopen wel gewoon door. De vergoeding van de bedrijfsschadeverzekering dekt de vaste kosten en eventueel gedeelde winst zodat je je bedrijf kunt voortzetten.
- **Compagnonsverzekering** - Als je samenwerkt in een VOF of in een andere rechtsvorm, dan vorm je samen een team. Je versterkt elkaar en je werkt samen aan opdrachten. Als je compagnon overlijdt dan kunnen erfgenamen een deel van het bedrijf opeisen. De compagnonsverzekering keert dan een geldbedrag uit, zodat het bedrijf voortgezet kan worden.

#### *Verzekeringen voor jezelf*

- **Ziektekostenverzekering** - De enige verzekering die je verplicht af moet sluiten is een ziektekostenverzekering. Of je nu een bedrijf hebt, zzp'er bent of in loondienst werkt, iedereen heeft een ziektekostenverzekering. Naast je premie, betaal je achteraf ook een inkomensafhankelijke bijdrage via de belastingaangifte. Deze bijdrage komt bovenop de premie die je aan je zorgverzekeraar betaalt. Hoe hoger je inkomen, hoe hoger de bijdrage.
- **Arbeidsongeschiktheidsverzekering** - Iedereen kan ziek worden. Als je kort ziek bent kun je dat meestal zelf wel opvangen.

Helaas kun je ook langdurig ziek worden of zelfs arbeidsongeschikt. Werknemers krijgen loon doorbetaald, maar als ondernemer moet je zelf iets regelen. Een arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) zorgt voor een inkomen als je door ziekte niet kunt werken. De premies zijn afhankelijk van je leeftijd en de branche waarin je werkt. Maar ook de wachttijd voordat je de verzekering laat ingaan is van invloed op de hoogte van je premie. De premies van de AOV zijn aftrekbaar via de aangifte inkomstenbelasting.

- o Start je vanuit een uitkeringssituatie of loondienst een eigen bedrijf? Dan is er een optie om je vrijwillig bij het UWV te verzekeren voor ziekte en arbeidsongeschiktheid. Voordeel is dat er geen medische keuring nodig is voor acceptatie bij het UWV. Je moet het wel binnen 13 weken na het einde van je dienstverband of uitkering regelen.

- o Als alternatief voor de AOV zijn broodfondsen of andere vormen van een collectief in opkomst. Het is een groep zelfstandigen die elkaar via een gezamenlijke overeenkomst steunen bij ziekte of arbeidsongeschiktheid. Een broodfonds bestaat meestal uit een groep van 20 tot 50 personen. Deze groep vormt een vereniging en bij ziekte of arbeidsongeschiktheid schenkt de vereniging een bepaald bedrag. Deze schenkingen zijn onbelast. Ook een combinatie van broodfondsen met een AOV behoort tot de mogelijkheid.

- o Het nieuwe pensioenakkoord stelt dat alle zzp'ers zich verplicht moeten verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid. Het is nog niet bekend hoe deze verzekering eruit zal zien en wat de kosten zullen zijn. In 2020 moet er een concreet plan op tafel liggen. Tot die tijd is verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid nog je eigen keuze.

- **Overlijdensrisicoverzekering** - Wanneer je overlijdt kunnen de financiële gevolgen groot zijn voor degenen die achterblijven. Als je in loondienst werkt krijgen je partner en kinderen bij overlijden een nabestaandenpensioen. Als ondernemer heb je geen recht op deze regeling. Een overlijdensrisicoverzekering zorgt ervoor dat je partner en kinderen voor een bepaalde periode een uitkering krijgen.

- Pensioen - Je bent eigen baas, dus je bepaalt zelf wanneer je stopt met je bedrijf. Iedereen in Nederland heeft recht op AOW vanaf een bepaalde leeftijd. Als je als ondernemer verder niets regelt, krijg je alleen AOW. Wil je als ondernemer pensioen opbouwen? Dan moet je dit zelf regelen. Informeer bij een verzekeringsadviseur of bank naar de mogelijkheden, zoals banksparen, koopsompolissen en levensverzekeringen.

- o Start je vanuit loondienst of een uitkeringssituatie, informeer dan bij je pensioenverzekeraar over de mogelijkheden van voortzetting.

- o Verplicht pensioen geldt voor een beperkt aantal branches en beroepsgroepen. Ben je bijvoorbeeld schilder, dan ben je verplicht om pensioen af te dragen aan het Bedrijfspensioenfonds Schilderbedrijven.

- o In het nieuwe pensioenakkoord is ook bepaald dat zzp'ers ook de mogelijkheid krijgen om vrijwillig aan te sluiten bij een pensioenfonds in de sector waarvoor ze werken. Ook hiervoor geldt dat er in de loop van 2020 een concreet plan op tafel moet liggen.

#### 4.4 Hoe zit het met het duurzaamheid bij sociaal ondernemingen?

Sommige mensen gaan er vanuit dat wanneer het een sociale onderneming betreft er niet of minder gelet hoeft te worden op de ecologische aspecten van duurzaamheid. Dit is uiteraard niet zo! Ook sociale ondernemingen die afhankelijk zijn van natuurlijke hulpbronnen of andere negatieve effecten hebben op het milieu dienen hier rekening mee te houden. Bij het gebruik van natuurlijke hulpbronnen kun je denken aan:

- ondernemingen hebben materialen nodig voor hun productie. Dit kunnen hernieuwbare zijn zoals hout, gerecyclede zoals die afkomstig zijn van plastic afval, of niet-hernieuwbare zoals cement, niet-gerecycleerd ijzer en hout van ontbossingsactiviteiten.
- ondernemingen hebben elektriciteit of warmte-energie nodig in hun onderneming. Energie kan afkomstig zijn van hernieuwbare

bronnen zoals wind, zon, stromend water of duurzaam hout, of van niet-hernieuwbare bronnen zoals diesel en brandstof.

- ondernemingen gebruiken in meer of mindere mate water. Water kan afkomstig zijn van duurzame bronnen zoals regenwaterwinning of niet-duurzame bronnen zoals overmatig pompen van grondwater. De meeste sociale ondernemingen produceren ook vast en waterafval dat de natuurlijke omgeving moet opnemen.

Je kunt als onderneming kiezen voor groene energie. Redenen waarom je dit zou kunnen of willen doen:

1. Jouw geplande onderneming zich bevindt op een plaats waar geen elektriciteit is of het nationale net zeer onbetrouwbaar is en stroomstoringen de productie en de activiteiten van jouw sociale onderneming zullen verstoren;
2. Het is goedkoper om energie te produceren met behulp van hernieuwbare vormen. Je bespaart op energiekosten op de lange termijn, zelfs als de apparatuur duurder is;
3. Overheden stimuleren de investering in hernieuwbare energie. Subsidies worden betaald in de vorm van feed-in-tarieven, hetzij voor de apparatuur voor het opwekken van elektriciteit of voor de investering;
4. Als je overweegt om apparatuur voor hernieuwbare energie te kopen, ontdek dan welke apparatuur nodig is, de capaciteit van de beschikbare apparatuur, de hoeveelheid elektriciteit die je nodig hebt en de investeringskosten rekening houdend met de overheidssubsidies.

Overmatig gebruik van natuurlijke hulpbronnen en buitensporige vervuiling leidt tot uitputting en beïnvloedt de levensvatbaarheid van de ondernemingen die ervan afhankelijk zijn. Bijvoorbeeld, sociale ondernemingen die zich bezighouden met ontbossing of het overmatig gebruik van hout uit niet-regenererende bossen zullen bodemerosie veroorzaken, een gebrek aan hout voor toekomstige behoeften, verslechtering van natuurlijke waterzuivering en klimaatverandering. Dit heeft op zijn beurt invloed op de sociale onderneming zelf, omdat

deze afhankelijk is van hout, schoon water of vruchtbare grond. Sociale ondernemingen vertrouwen ook op de gezondheid van hun werknemers en eigenaren, die wordt bedreigd door de achteruitgang en vervuiling van het milieu. Er zijn een aantal strategieën voor het beheer van de natuurlijke hulpbronnen waarmee je rekening moet houden voor jouw sociale onderneming. Het volgende is een strategie die een positief effect heeft op het milieu en de winstgevendheid van sociale ondernemingen verbetert.

Een gemeenschappelijke strategie voor het verhogen van de efficiëntie en daarmee de winst is de drie "R" -benadering: verminderen (Reduce), hergebruiken (Re-use) en recycleren (Re-cycle).

Het **verminderen** van onnodig verbruik - en dus verspilling - is de belangrijkste stap. Het kan als we ons consumptiegedrag veranderen door duurzamere producten te kopen, ze langer te houden en ze niet weg te gooien ten gunste van elk nieuw 'innovatief' product op de markt. Dingen **hergebruiken** is een andere manier om de hoeveelheid afval die we produceren te verminderen. Oude objecten kunnen op nieuwe manieren worden gebruikt. Oude objecten gebruiken om nieuwe objecten te maken, wordt hergebruik genoemd.

**Recycling** is de derde prioriteit in de drie "R" -efficiëntiestrategie. Dit kan wanneer reductie en hergebruik niet mogelijk zijn. Recycling kan nieuwe grondstoffen uit afvalstoffen opleveren. Daarom voorkomt recycling de verwijdering van afval en de noodzaak om meer grondstoffen uit de natuurlijke omgeving te halen om meer nieuwe producten te creëren. Het vestigt een cyclisch productieproces. **Verwijdering** is het laatste redmiddel. Het wordt gekozen nadat alle andere opties voor afvalbeheer zijn uitgeput. Verwijdering omvat het storten en verbranden van afval. Daarom moet afval een voorbehandeling ondergaan voordat het uiteindelijk wordt verwijderd, om de hoeveelheid afval of de toxiciteit ervan te verminderen.

## 4.5 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

» Je hebt inzicht in de voor- en nadelen van bepaalde rechtsvormen. Dit geeft input om een weloverwogen keuze te maken welke rechtsvorm het beste past bij jouw onderneming.

» Je kunt op basis van de checklist nagaan of je personeel in dienst wilt nemen. Indien je daarmee wilt starten dan staat in dit hoofdstuk een duidelijk overzicht waar je aan moet denken als je mensen in loondienst neemt.

» Tenslotte, weet je welke verzekeringen je kunt en moet afsluiten om bepaalde risico's af te dekken, voor zowel jouw onderneming als voor jezelf als persoon.

## Hoofdstuk 5



# Financiële planning

Samen

Stérk.  
Brabant

## 5. Financiële planning

Er zijn nog een paar stappen voordat je de beslissing kunt nemen of en hoe je jouw sociale onderneming gaat starten. Heb je voldoende middelen om zaken te doen? Het kost geld om geld te verdienen. Je hebt dus geld nodig om zaken te doen en je doelen te halen. Hoeveel geld? Dat is uiteraard afhankelijk van jouw idee en het businessmodel. Je zal de financiële gevolgen van je bedrijfsidee moeten onderzoeken. Je zult de antwoorden op de volgende vragen moeten krijgen:

- Wat zijn de kosten om mijn bedrijf op te starten?
- Waar krijg ik het geld om mijn bedrijf te starten?
- Wanneer ga ik winst maken? Maar wellicht nog belangrijker: wanneer komt er geld binnen?
- Heb ik geld om rekeningen te betalen?

Antwoorden op deze vragen geven duidelijkheid om de financiële gevolgen van jouw bedrijfsidee te begrijpen en laten je zien of je een duurzaam financieel gezond bedrijf kunt opbouwen waarmee je jouw sociale doelen kan blijven halen. Er zijn verschillende bouwstenen in jouw financiële plan die jouw ideeën vertalen in financiële plannen. Deze bouwstenen zijn:

- Verkoopplan: hoeveel producten / diensten ga je verkopen?
- Investeringsplan: wat heb je nodig en ga je kopen om jouw bedrijf te starten?
- Financieringsplan: hoe ga je de investeringen betalen?
- Winst- en verliesprognose: ga je winst maken? Of in ieder geval genoeg verdienen om de kosten te dekken? Kun je jezelf een salaris betalen?
- Liquiditeitsprognose: heb je genoeg geld in jouw bedrijf om je rekeningen te betalen?

### 5.1 Verkoopplan

Geen bedrijf overleeft als er niets wordt verkocht. Er moeten inkomsten worden gegenereerd om de kosten te dekken en zo te overleven. Je moet dus als ondernemer verkopen. Om de verkoopactiviteiten professioneel uit te voeren is een goede voorbereiding erg belangrijk. Hiervoor kun je een verkoopstrategie en een verkoopplan ontwikkelen. Jouw verkoopplan zal jouw bedrijf beïnvloeden. Denk aan variabelen als: het aantal medewerkers, de capaciteit van jouw productie-eenheid, het aantal flyers, de grootte van jouw winkel, je distributienetwerk, enz. Je zult zien dat het verkoopplan de rest van de financiële planning zal beïnvloeden en vervolgens jouw hele bedrijfsplanning. Je verkoopprognose is het startpunt van de ontwikkeling van het verkoopplan. Met informatie die je tijdens het marktonderzoek hebt verkregen, kun je een realistische en eenvoudige schatting maken van de verkopen, de aantallen van de producten/diensten die zullen worden verkocht en de opbrengsten van deze verkopen.

Je moet rekening houden met het volgende:

- Het soort product / dienst
- De markten waar je verkoopt
- Je toekomstige klanten
- De prijs van de producten
- De hoeveelheden die per maand worden verkocht
- De seizoensgebonden schommelingen
- De betalingsvoorwaarden

De laatste, de betalingsvoorwaarden, zijn belangrijk om te weten wanneer je geld en hoeveel geld per maand op je rekening staat. Het beste is wanneer jouw klanten meteen bij de verkoop betalen. Maar een van de grootste problemen in kleine ondernemingen, wereldwijd, zijn de vertragingen in betalingen. Je zult

de consequenties zien in de liquiditeitsprognose. Een andere vertraging in de betalingen kan optreden als niet de gebruiker van jouw producten of diensten de betalende klant is maar een ander bedrijf of organisatie. Zeker als dit grote organisaties zijn, bijvoorbeeld de overheid, zullen de betalingsregelingen van die organisatie gebruikt worden.

In jouw betalingsvoorwaarden moet je duidelijk maken hoe lang klanten de tijd hebben om de rekeningen te voldoen en wat de gevolgen zullen zijn als ze deze tijdslimiet overschrijden. Sommige klanten zullen nooit betalen! 'Verlies' is normaal in het bedrijfsleven en moet in aanmerking worden genomen bij het maken van je financiële planning.

Vergeet niet om de BTW elke drie maanden te betalen. Dit wordt berekend op het moment dat je verkoopt (factureert) en niet op het moment dat je wordt betaald. Het is dus mogelijk dat je de btw al moet betalen voordat je het geld hebt ontvangen voor het product of de service die je hebt verkocht. Je verkoopplan is gebaseerd op de maandelijks geschatte verkochte producten/diensten vermenigvuldigt met de prijs per product. Of je kunt de gemiddelde omzet per klant gebruiken vermenigvuldigt met het aantal klanten dat je had gepland te bereiken.

Je moet niet te enthousiast zijn over hoeveel je kunt verkopen tijdens je eerste paar maanden. Vergeet niet dat jouw concurrenten al klanten hebben en dat het tijd zal vergen voordat je je op de markt kunt vestigen en jouw gewenste of geplande marktaandeel kunt bereiken. De omzet van de meeste bedrijven zal gedurende het jaar worden beïnvloed door verschillende factoren. Je verkoopt niet elke maand hetzelfde aantal producten of diensten. Er zullen periodes zijn dat je meer zult verkopen en er zullen periodes zijn dat je minder zult verkopen. Deze schommelingen zijn van belang voor jouw omzet en uiteindelijk voor het geld en wanneer dat jouw bedrijf binnenkomt.

## 5.2 Investeringsplan

Het investeringsplan omvat alle activa of bezittingen die nodig zijn om jouw onderneming te starten en te laten bestaan. Door te beschrijven hoe je jouw bedrijf gaat organiseren, heb je al een idee wat nodig is om het bedrijf te starten. Ook zal het bovengenoemde verkoopplan je informatie geven over de benodigheden om de geplande verkoop te realiseren en je sociale doelen te halen. Het totaal van het investeringsplan geeft aan hoeveel geld je nodig hebt om die dingen te kopen die je nodig hebt om jouw bedrijf te starten.

Het investeringsplan maakt deel uit van de openingsbalans van jouw bedrijf. De openingsbalans is een momentopname van al jouw bezittingen en schulden. Aan de activazijde staan de bezittingen als in het investeringsplan. Aan de passivazijde wordt vastgelegd op welke wijze de bezittingen gefinancierd worden/zijn. Die zijn vastgelegd in het financieringsplan.

Budgeteer jouw investeringen zo realistisch mogelijk om liquiditeitsproblemen in de startfase van jouw bedrijf te voorkomen. Het investeringsplan kan worden onderverdeeld in vaste activa en vlottende activa. Het volgende gedeelte behandelt de belangrijkste kenmerken van vaste en vlottende activa bij het opstellen van het investeringsplan.

### Vaste activa

- Vaste activa zijn bedrijfsmiddelen die het bedrijf langer dan een jaar zal gebruiken, zoals gebouwen, de inventaris, goodwill en de bedrijfswagen.
- Voorbeelden van immateriële vaste activa zijn licenties, ontwikkelingskosten, goodwill of instapkosten
- Goodwill is een extra bedrag voor overname van een bedrijf dat in bepaalde gevallen moet worden betaald. Het is een betaling aan de verkoper voor de reputatie van het bedrijf, vaste klanten, locatie, marktpositie en imago. Of bv een horecavergunning die verbonden is aan de locatie.
- Buy-in fees (franchise fees) zijn vaak vereist om deel te nemen aan een franchise

organisatie. Franchising is een methode waarbij de ondernemer (de franchisenemer) de merknaam van een groter bedrijf (de franchisegever) kan gebruiken tegen betaling.

- Een bankgarantie of borg voor een huurwoning is gebruikelijk en komt overeen met een huur van drie maanden.

- Neem de aanschafkosten van een vervoermiddel, zoals een auto, op in jouw investeringsplan. Als je jouw privéauto aan het bedrijf overdraagt, voeg je het bedrag toe dat de marktwaarde van de auto weergeeft.

- Inventaris en inrichting bestaan uit alle materiële activa die niet aan het onroerend goed zijn verbonden, zoals bureaus, computers, kassa's, stoelen, tafels, machines en gereedschappen.

- De kosten voor vaste activa zijn exclusief BTW. Je moet wel btw vooraf betalen, maar je kunt deze later terugvragen bij de belastingdienst. De btw op vaste activa wordt onder vlottende activa vermeld als vooruitbetaalde btw.

#### *Vlottende activa*

- Vlottende activa zijn bedrijfsactiva die binnen een jaar worden omgezet in contanten, zoals grondstoffen en andere verschillende voorraden gedurende enkele maanden.

- Financiering van lopende werkzaamheden

- Financiering van debiteuren. Debiteuren zijn klanten die nog moeten betalen. Debiteurenrekeningen kunnen soms worden geërfd wanneer je een bestaand bedrijf overneemt, je neemt dit item op in het investeringsplan.

- Vooruitbetaalde btw.

#### *Openings- en opstartkosten*

Dit zijn de kosten die je maakt voordat je inkomen uit jouw bedrijf ontvangt.

- Juridische kosten
- Advieskosten
- Bankkosten
- Kosten voor de opening van het bedrijf
- Productiekosten voordat je geld ontvangt van je verkopen
- Kosten van levensonderhoud tijdens de eerste paar maanden
- (Kosten of uitgaven worden normaal, als

het bedrijf eenmaal loopt, vermeld in de winst- en verliesrekening)

#### *Cash / liquide middelen*

Dit geld is direct beschikbaar, zoals banktegoeden en kleine contanten voor directe kleine uitgaven.

## 5.3 Financieringsplan

Het financieringsplan legt uit hoe de items in het investeringsplan zullen worden betaald. Wie brengt welke activa naar het bedrijf en welke financiering heb je nodig. Dit wordt de passiva in je openingsbalans. Het totale bedrag in het financieringsplan moet uiteraard hetzelfde zijn als het totale bedrag in het investeringsplan (balans).

Zet het eigen vermogen altijd bovenaan je financiële plan, gevolgd door langlopende schulden en de kortlopende schulden (leningen).

#### *Eigen vermogen*

- Eigen vermogen betekent het privégeld dat je in het bedrijf steekt. Als het bedrijf faalt, verlies je dat geld. Eigen vermogen wordt risicokapitaal genoemd, omdat jij als eigenaar dat geld verliest. Hoewel eigen vermogen een risico voor je is, maakt het investeren van je eigen geld in het bedrijf het bedrijf minder riskant. Dit komt omdat kapitaal uit eigen vermogen minder druk op de onderneming zal uitoefenen dan geld lenen. Er is minder druk omdat je op vaste data niet hoeft terug te betalen of rente te betalen zoals je moet doen als je geld leent.

- Investeren van eigen geld in het bedrijf is een risico, maar het laat zien dat je in jouw eigen bedrijf gelooft. Als je meer geld moet gaan lenen voor startkapitaal, laat dit de crediteuren zien dat je voldoende vertrouwen in je eigen onderneming hebt.

- Eigen vermogen is de investering van jouw eigen vermogen in het bedrijf. Dit omvat besparingen, een tweede hypotheek om overwaarde te gebruiken, een auto in particulier bezit, een computer en andere apparatuur, of een achtergestelde lening.

- Zonder eigen vermogen zijn banken niet

bereid leningen te verstrekken.

- Familieleden, vrienden of informele geldschieters kunnen achtergestelde leningen verstrekken. Deze crediteuren krijgen hun geld pas terug nadat alle andere crediteuren zijn betaald. Daarom kan een achtergestelde lening worden genoteerd onder het eigen vermogen.

- Het nadeel van een achtergestelde lening van familie of vrienden is de potentiële schade aan de relatie als het slecht zou gaan.

### *Langlopende schulden*

- Langlopende schulden zijn leningen van meer dan een jaar, b.v. hypotheek, bankleningen, leaseovereenkomsten, evenals leningen van leveranciers, of een informele belegger.

- Banken verstrekken doorgaans hypotheek aan bedrijfseigendommen voor maximaal 65 procent van de liquidatiewaarde van het onroerend goed. Liquidatiewaarde is 85 procent van de marktwaarde.

- De bank vraagt meestal om onderpand, zoals gebouwen, grond of vorderingen, bij het verstrekken van leningen op middellange termijn.

- Informele investeerders zijn particuliere investeerders die in jou als ondernemer geloven. Een vorm van informele investeringen is crowdfunding.

- Als een deel van de vereiste uitgaven wordt gefinancierd met een subsidie, neem dit dan op in het financieringsplan.

### *Kortlopende verplichtingen*

- Kortlopende verplichtingen zijn leningen met een looptijd van minder dan een jaar, zoals leverancierskrediet, uitstaande schulden op korte termijn, uitstaande belastingen en doorlopend krediet (rood staan).

- Leverancierskrediet treedt op wanneer een leverancier jou in staat stelt later te betalen voor goederen die al bij jou bedrijf zijn afgeleverd.

- Kredietfaciliteit is een kredietlijn bij jouw bank die is gekoppeld aan je rekening. Je betaalt rente over het bedrag dat je gebruikt. Geef het werkelijke bedrag aan dat in het financieel plan wordt gebruikt en specificeer de kredietlimiet in de toelichting.

**Opmerking:** Commerciële banken zijn meestal niet geïnteresseerd in het uitgeven van leningen aan startende en/of kleine ondernemers. Zij vinden het risico te groot.

### *Hypotheek en garanties*

Een garantstelling is een garantie voor kredietgever dat hij/zij haar geld terugkrijgt. Deze garantie kan een bedrijfsmiddel of een persoonlijk bezit zijn. Dit betekent dat als diegene die geleend heeft in gebreke blijft, de kredietgever elk uitstaand bedrag kan terugvorderen door het bezit van de garantie over te nemen. Wanneer je bijvoorbeeld een huis koopt, wordt het huis gebruikt als garantie. Het gebruik van garantstelling vermindert het risico voor de kredietgever, zodat ze een lager tarief kunnen vragen. Overweeg een garantiemiddel altijd zorgvuldig. Wat zou de implicatie zijn van het verliezen van dit garantiemiddel. Vooral als het persoonlijk eigendom is.

### *Credit Card*

Zakelijke creditcards zijn beschikbaar. Deze kunnen zeer nuttig zijn om kleine aankopen en uitgaven te financieren i.p.v. dit te doen via formele processen (banklening). De rentetarieven zijn hoger en dit moet dan ook niet worden gebruikt voor een langlopende schuld. Je kunt een persoonlijke creditcard gebruiken om een bedrijf te financieren, maar zorg ervoor dat persoonlijke en zakelijke kosten niet worden verward.

### *Crowdfunding*

Crowdfunding is de praktijk van het financieren van een project of onderneming door geld van een groot aantal mensen te gebruiken. Bij crowdfunding wordt geld uit de gemeenschap gebruikt om een activiteit te financieren. Het concept kan worden uitgevoerd via postorderabonnementen, voordeelevenementen en andere methoden, maar wordt nu vaak uitgevoerd via gespecialiseerde internet platformen. Dit moderne crowdfunding-model is over het algemeen gebaseerd op drie soorten actoren: de projectinitiator / -ondernemer die het te financieren idee en / of project voorstelt, individuen of groepen die het idee ondersteunen, en een modererende organisatie (het 'platform') die de partijen samen brengt om het

idee te lanceren. Crowdfunding wordt gebruikt om een breed scala aan ondernemingen met en zonder winst oogmerk te financieren, zoals artistieke en creatieve projecten, medische kosten, reizen of sociale ondernemingen die op de gemeenschap zijn gericht.

#### *Zekerheden/onderpand*

Een bank of een financiële instelling vereist meestal dat je enige zekerheid/garantie hebt om de leningen te dekken die het jou zou willen verstrekken. Onderpand of zekerheid is een fysiek of financieel middel (zoals jouw huis, land, andere gebouwen die je bezit, waardevolle sieraden, voertuigen, vaste deposito's, enz.) Die kunnen worden verkocht om in contanten te worden omgezet om aan jou geleende gelden terug te betalen in het geval dat je de leningen en de rente daarop niet kunt terugbetalen. Dit betekent dat als jouw bedrijf failliet gaat, je alle of een deel van jouw persoonlijke bezittingen verliest die je aan de bank hebt toegezegd. Let hierbij ook op de rechtsvorm van jouw bedrijf. Een bank of een financiële instelling leent je over het algemeen niet 100% van de huidige geschatte waarde van het onderpand dat je eraan zou verpanden. Dit komt omdat de bank of het financiële instituut dat jou leningen verstrekt, het risico moet dekken dat het op dat moment nodig kan zijn om het onderpand in contanten om te zetten, het mogelijk niet dezelfde waarde ophaalt. Verschillende banken hebben verschillende voorwaarden en rentetarieven voor leningen die zij verstrekken.

Als je investeringsplan hoger is dan jouw financieringsplan, kun je kijken naar de volgende mogelijkheden:

- Begin kleiner dan je had gepland.
- Verdeel je startup in fasen
- Zoek een financiële partner
- Lease / huur in plaats van kopen
- Deel aandelen
- Tweedehands in plaats van nieuw
- Spaar eerst geld
- Startersactiviteit om kapitaal aan te trekken

Houd rekening met de gevolgen van deze strategieën op de andere onderdelen van je

planning! En wees je er van bewust dat geld lenen geld kost. Hier op een rij de verschillende financieringsbronnen van goedkoop naar duur:

- Subsidies & donaties
- Leveranciers / partners
- Krediet / lening (vreemd vermogen evt. met garanties)
- Eigen vermogen / aandelenkapitaal (meedelen in risico, winst & zeggenschap)

## **5.4 Exploitatiebegroting / Winst- en verliesprognose**

De winst- en verliesprognose zal je op basis van het marktonderzoek laten zien of jouw bedrijfsidee winstgevend zal zijn of niet. De winst- en verliesprognose toont je de geschatte omzet, kosten en winst die jouw bedrijf waarschijnlijk heeft voor elk jaar gedurende een periode van drie jaar. Het is moeilijk om te maken, omdat je nog steeds niet bezig bent en geen track record hebt. Dit maakt het erg belangrijk om je cijfers te baseren op degelijk marktonderzoek.

Aangezien je bedrijf in het begin erg kwetsbaar zal zijn voor iets dat fout gaat, moet je pessimistisch/conservatief zijn in jouw berekeningen. Verwacht eerder dat je kosten hoger zullen zijn dan je denkt en de omzet lager dan je denkt. Op deze manier zorg je ervoor dat jouw bedrijf kan overleven, zelfs als het niet zo goed gaat als je in het begin hoopt.

De winst- en verliesprognose laat je ook zien wat jouw minimale omzet moet zijn om de kosten te dekken, eigen inkomen te verdienen en je sociale doelen te halen. Alle bedragen die zijn gebruikt in de winst- en verliesprognose zijn exclusief btw. Btw is geen inkomsten noch kosten voor je bedrijf. Als ondernemer ben je een doorgeefluik tussen de klant en de belastingdienst.

Basisformule:  $\text{Omzet} - \text{Kosten} = +/- \text{winst}$

De exploitatiebegroting maak je per jaar over een periode van drie jaar.

**Let op:** In deze uitleg gaat het om financiële winst en niet op sociale winst die je wilt behalen met jouw sociale onderneming.

Omzet of verkoop. Vermeld je omzet per activiteit. De totale omzet is de som van meerdere inkomstenstromen. Voorbeelden zijn omzet op materialen, omzet voor product 1, omzet uit product 2, arbeidsinkomsten, etc. Je verwachte omzet moet gebaseerd zijn op deskresearch en veldonderzoek.

Het stappenplan voor het opstellen van de Exploitatiebegroting vind je in **Bijlage B3**

#### *Minimale omzet*

De sociale onderneming kunnen we omschrijven als een onderneming waarbij winst niet alleen uitgedrukt wordt in geld maar ook in een bijdrage aan sociaal/maatschappelijke activiteiten. Het geld echter faciliteert in principe de sociaal maatschappelijke activiteit. Dit laatste impliceert dat er dus winstgericht gewerkt moet worden, zodat alle gemaakte kosten gedekt kunnen worden. Onder deze kosten vallen ook de inkomsten/salarissen voor initiatiefnemers en eventuele uitvoerders (ondernemerssalaris). Een hulpmiddel om te bepalen hoeveel geld/winst er nodig is om alle kosten te dekken is de 'Minimale Omzet Berekening'. Hierbij is het beginpunt: Hoeveel geld/winst hebben we nodig? In dit bedrag zitten ook de kosten/salarissen voor de initiatiefnemers/eigenaren. Bij dit bedrag worden alle kosten opgeteld (productiekosten, belasting, reserveringen voor investeringen etc.). Uiteindelijk zal deze optelsom laten zien hoeveel omzet (bv. dagdelen arbeidsvoorziening, uren advies, etc.) er gemaakt moet worden. (Omzet = aantal diensten/producten x prijs per tijdseenheid).

Als jouw bedrijf een eenmanszaak of een vennootschap onder firma (VOF) is en je wilt weten welke omzet nodig is voor welk persoonlijk inkomen, kun je de volgende berekening gebruiken in **bijlage 3**.

## 5.5 Liquiditeitsprognose / cashflow

Een liquiditeitsprognose is een overzicht van de geschatte inkomsten en uitgaven gedurende een bepaalde periode. Het geeft aan hoeveel direct beschikbaar is voor de betaling van de facturen / rekeningen en de terugbetaling van de schulden. Het laat zien hoe het geld stroomt. De liquiditeitsprognose zal laten zien hoe je jouw geld beter kunt beheren. In het bedrijfsleven kan contant geld direct bij de hand zijn of op een bankrekening staan die beschikbaar is om de kosten van jouw huidige en toekomstige bedrijf te dekken. Met liquiditeit kan het toekomstige onderneming aan al haar verplichtingen voldoen, ook in sommige noodsituaties. Hiermee weet je of de dagelijkse inkomsten van het bedrijf overeenkomt met de inkomsten uit de verkoop. Je kunt dus op elk moment zien of er een positieve cashflow is.

Basisformule:  $\text{Beginsaldo} + \text{Geld in} - \text{Geld uit} = \text{Eindsaldo}$

Deze prognose maak je per maand en over een periode van drie jaar. Vergelijk de liquiditeitsprognose met een emmer met geld. Geld wordt in de emmer gegooid en geld wordt uit de emmer geschept. Maar je mag de bodem niet zien. Anders weet je dat je problemen tegenkomt.

Het beginsaldo voor de eerste maand is de som van de banksaldi en kleine contanten op jouw investeringsplan. Met andere woorden: het geld dat je hebt en wilt gebruiken voor jouw bedrijf. Het eindsaldo voor elke maand is het beginsaldo voor de volgende maand.

De sleutel is om te anticiperen op de behoefte aan contant geld ver voor de daadwerkelijke uitbetaling. Afhankelijk van de behoeften kunnen kasstroomprognoses worden gemaakt op dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse of drie-maandelijkse basis. Het stelt het budget voor elke kostenpost in en beperkt het probleem van onverwachte roodstaan. Banken hebben een liquiditeitsprognose nodig voordat ze leningen of roodstaan kunnen goedkeuren.

Inkomsten en uitgaven in de liquiditeitsprognose: zie **bijlage B5**

Enkele opmerkingen:

- o Als jouw bedrijf een eenmanszaak of vennootschap onder firma is, worden de inkomsten van jezelf als ondernemer in deze prognose opgenomen als een privé opname.
- o De btw op voorraadaankopen, verkopen, uitgaven en kapitaalinvesteringen is inbegrepen in de liquiditeitsprognose, aangezien dit geld is.
- o Afschrijving is niet inbegrepen, omdat het geen contant geld is.
- o En ook aflossingen op leningen worden opgenomen in de liquiditeitsprognose.

Als uit de liquiditeitsprognose blijkt dat je in bepaalde perioden met een tekortsituatie zult worden geconfronteerd, moet je nadenken en oplossingen voor dergelijke situaties vinden voordat je het bedrijf start. Bovendien, als je van plan bent leningen van externe bronnen te verwerven, kunnen ze leningen niet goedkeuren als de prognose gedurende bepaalde perioden grote tekorten vertoont.

Als zodanig moet je nadenken over de volgende aspecten en met acceptabele oplossingen komen:

- Kun je extra geld inzamelen om de verwachte tekorten te dekken (roodstaan)?
- Geven de leveranciers van materialen je meer krediet?
- Zullen jouw klanten contant betalen?
- Betalen jouw klanten vooraf?
- Kun je de kosten van productie, administratie, marketing en distributie verlagen?
- Kun je met minder voorraad produceren?

## 5.6 Belangrijkste financiële indicatoren

Solvabiliteit is de mate waarin het bedrijf zijn financiële verplichtingen kan nakomen.

$$\text{Solvabiliteitspercentage} = \frac{\text{eigen vermogen}}{\text{Totale activa}} \times 100\%$$

De norm voor solvabiliteit ligt tussen de 20 en 50 procent. Banken vereisen vaak 30 procent of hoger. Andere doorslaggevende factoren zijn de betrouwbaarheid en capaciteiten van de ondernemer, de winstgevendheid van het bedrijf en de ontwikkelingen in de branche.

Liquiditeit is de mate waarin het bedrijf zijn verplichting jegens zijn schuldeisers kan nakomen.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Huidige activa}}{\text{Huidige verplichtingen}}$$

De standaard voor de huidige verhouding ligt tussen 1 en 1,5. Als deze lager is dan 1, kunt u niet garanderen dat je de schulden op tijd betaalt. Als de huidige ratio lager is dan 1, probeer dan extra kapitaal aan te trekken. Als het hoger is dan 1,5, betaalt je de schulden eerder dan verwacht terug om de financieringskosten te verlagen.

$$\text{Werkkapitaal} = \text{vlottende activa} - \text{kortlopende verplichtingen}$$

Als de berekening van het werkkapitaal een positief bedrag oplevert, is de onderneming liquide.

Break-even punt is het verkoopniveau dat u nodig hebt om break-even te maken, zodat uw bedrijf geen winst of verlies maakt. Het break-even punt wordt als volgt berekend:

$$\text{Break-even punt:} \\ \frac{\text{Indirecte kosten}}{(\text{Verkoop/eenheid}) - (\text{Kosten/eenheid})}$$

## 5.7 Wat heb je geleerd in dit hoofdstuk?

- » De financiële onderbouwing van jouw bedrijfsidee wordt samengevat in het financiële plan;
- » Als er iets veranderd in de plannen voor het starten van jouw onderneming moet die verandering herkenbaar zijn in je financiële planning;
- » Het verkoopplan is de basis van je financiële planning. Dit laat zien hoeveel je wil gaan verkopen en heeft dus gevolgen voor de rest van jouw planning;
- » De openingsbalans bestaat uit het investeringsplan en het financieringsplan. Deze moeten in balans zijn;
- » Het investeringsplan laat zien wat je allemaal nodig hebt om je bedrijf te starten en wat dat kost;
- » Het financieringsplan laat zien waar je het geld vandaan haalt om je investeringen te bekostigen;
- » De exploitatieprognose of winst en verlies prognose laat zien jouw toekomstige bedrijf financiële winst of verlies gaat maken. Hiermee bepaal je de financiële haalbaarheid ;
- » De liquiditeitsprognose (cashflow) geeft de geldstromen in jouw bedrijf aan. Dit is een uitstekend managementtool om te reageren op eventuele financiële tekorten of overschotten.

## Hoofdstuk 6



### Exit & Actie

Samen

Stérk.  
Brabant



## 6. Exit & Actie

Wellicht een wat gekke naam voor een laatste hoofdstuk, maar toch ook wel veelzeggend. Zelfs in de begin jaren van jouw onderneming is het belangrijk om na te denken over een exit strategie. Waar wil je naar toe werken? Wat wil je op de langere termijn? Als je heel succesvol wordt, heeft de onderneming dan nog bestaansrecht? Zeker bij sociaal ondernemers is dit relevant omdat men vaak een probleem wil oplossen. Dus wat doe je als je daadwerkelijk het probleem hebt opgelost? In ieder geval zul je eerst in actie moeten komen. Een onderneming is starten is hard werken. Een onderneming (verder) laten groeien en bloeien is overigens ook hard werken. In dit hoofdstuk staan we stil bij een exit strategie en komen we nog even terug op welke acties nu genomen dienen te worden!

### 6.1 Exit strategie

Als ondernemer besteed je het liefst je aandacht aan de groei van je bedrijf. Een exit-strategie schiet er vaak bij in. Maar als je vandaag besluiten je bedrijf te verkopen – omdat je vervroegd met pensioen wilt, je onverhoopt ziek wordt of gewoon omdat je je eigen strandtent wilt beginnen - en je hebt geen exit-strategie, dan ben je eigenlijk al te laat. Dat kan zowel op zakelijk, als op persoonlijk gebied tot veel kopzorgen leiden. Zorg er daarom voor dat je altijd voorbereid bent op een eventuele exit. Niet alleen weet je zo dat je altijd vol zelfvertrouwen kunt reageren op potentiële kopers. Het zorgt ook voor inzicht in je financiële, fiscale en juridische huishouding die – met of zonder bedrijfsoverdracht - ontzettend interessant kunnen zijn.

*Waarom is een exit-strategie belangrijk?*

Je kunt er niet omheen: op een gegeven moment moet je je bedrijf verkopen. Omdat je wilt of moet stoppen met werken, behoefte hebt aan een nieuwe uitdaging of omdat je een onverwacht bod krijgt van een potentiële koper. Bij een sociaal ondernemer komt er nog eens bij dat het kan zijn dat het probleem is opgelost. De casus van Kromkommer (zie kader) laat zien dat het realistisch is dat als je een goed idee hebt en een probleem wilt oplossen dat het eventueel eerder opgelost is dan je had verwacht. Houd er ook rekening mee dat de lange termijn verwachting ook invloed heeft op de financierbaarheid van de onderneming.

Daarom kun je er maar beter voor zorgen dat je exit-ready bent als een gewenste of noodgedwongen overname dichterbij komt. Want als je jouw bedrijf verkoopt, doe je dat natuurlijk het liefst tegen jouw voorwaarden. Uit onze ervaring blijkt dat je een exit zo'n 2-3 jaar van te voren moet hebben voorbereid, zodat je genoeg tijd hebt om waarde verhogende verbeteringen door te voeren.

Een exit-strategie bestaat uit twee delen. Enerzijds gaat het in op je doelstellingen als ondernemer, anderzijds gaat het in op de waarde van je bedrijf.

## UTRECHT - Kromkommer stopt per 2020 met het maken van soep uit 'kromme' groenten.

De initiatiefnemers van Kromkommer melden op hun website in een blog gericht tot de 'Krommunity': 'Het maken en verkopen van die soep wordt een steeds pittigere uitdaging. Er komt meer concurrentie in het schap en de druk op de prijs neemt toe. Kromkommer wil op alle vlakken trouw blijven aan haar missie en deze voorop stellen. Hierdoor kunnen we steeds moeilijker concurreren met andere partijen in de markt.'

Ze stellen in de blog dat ze de afgelopen jaren veel hebben bereikt. 'Inmiddels zijn we zeven jaar verder en is er enorm veel gebeurd. Zo hebben we vele kilo's kromme groente gered van de verspilling, hebben we het kromme groente en fruit speelgoed wereldwijd geïntroduceerd en genereren we veel aandacht met onze campagnes. Kromkommer heeft kromme groente en fruit op de kaart gezet.'

Steeds meer supermarkten verkopen kromme groente en fruit, stellen ze. 'Bedrijven die producten maken van ingrediënten die anders verspilld zouden worden, schieten als paddenstoelen uit de grond. De kwaliteitseisen voor groente en fruit staan inmiddels stevig op de politieke agenda. En ook in het buitenland krijgt kromme groente en fruit steeds meer voet aan de grond. Dat is meer dan wij in 2012 ooit hadden durven dromen. Daar zijn we dan ook supertrots op!'

### Doelstellingen

Allereerst denk je na over je persoonlijke en zakelijke doelstellingen. Wat zijn mogelijke beweegredenen voor een exit? Wat is de gewenste termijn? Wat is de gewenste opbrengst? En wie is de ideale koper? Is dat je zoon, een enthousiaste starter, de concurrent of een investeerder? Ook denk je na over je zakelijke betrokkenheid na de overname en wat er gebeurt met de bedrijfsnaam, de locatie en de werknemers. Tijdens een exit kun je terugvallen op deze doelstellingen. Een fijne houvast.

### Waardebepaling van je bedrijf

Het tweede deel van je exit-strategie gaat over de waarde van je bedrijf, wat wordt opgesplitst in de financiële huishouding, en de fiscale en juridische huishouding.

Er zijn wel honderden methodieken om een bedrijf te waarderen. Vaak wordt er bij overnames een branche gerelateerde multiple op de winst afgesproken met een correctie op basis van cashmiddelen, schulden, werkkapitaal, etc. Als je dit hebt uitgerekend, kun je net zo goed meteen in kaart brengen op welke gebieden je de waarde van je bedrijf kunt verhogen.

Naast de financiële huishouding kijk je ook

naar de fiscale en juridische huishouding. Is alles op orde? Heb je goede rapportages, correcte fiscale aangiftes en duidelijke registraties? Een overname gaat namelijk niet alleen over waardering en geld, het gaat ook om het kunnen geven van garanties. Als je bijvoorbeeld slordig bent geweest met je belastingaangiftes, heeft dat geen impact op waardering, maar wel op garanties die je kunt bieden.

### Waarde van je bedrijf verhogen

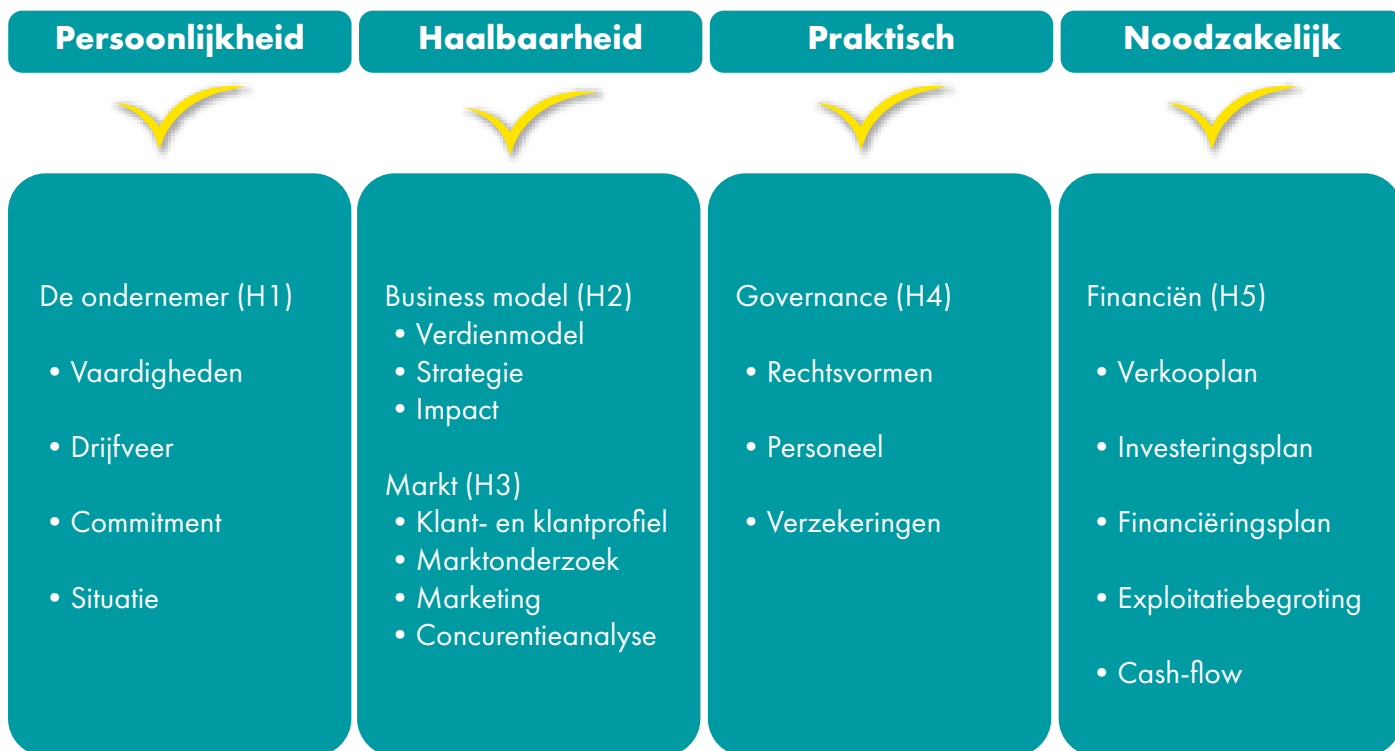
Met een exit-strategie weet je op welke gebieden je meer waarde kunt creëren in je onderneming. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van werkkapitaalmanagement middels goed debiteurenbeheer en onderhandelingen met leveranciers. Je kunt snijden in de kosten en je de komende tijd richten op meer omzet genereren. Daarnaast is het aan te raden om waarde te creëren door interne risico's in te perken.

Overweldigend? Geen zorgen. Het belangrijkste is dat je zo nu en dan met een ander oog naar je bedrijf kijkt. Hou je doelstellingen en de waardebepaling van je bedrijf bij een eventuele exit in je achterhoofd bij het maken van plannen voor de toekomst. En als jij dan morgen besluit om je eigen strandtent te beginnen; dan ben jij helemaal ready!

## 6.2 Actie

En nu? Je hebt ontzettend veel informatie kunnen lezen in deze gids. Het is zaak om nu niet onder gedompeld te blijven zitten. Juist niet. Tijd voor actie! Leg nu dus vooral deze gids even weg en ga aan de slag! Om het nog gemakkelijker te maken hebben we de belangrijkste stappen nog even toegelicht in dit overzicht:

Ons advies: begin met de haalbaarheid van jouw idee. Je kunt een super ondernemer zijn met alle praktische zaken op orde en voldoende financiële middelen, maar als jouw business model niet goed (genoeg) is of er is geen markt voor, dan gaat jouw onderneming het niet redden. Kortom, start met de haalbaarheid en onthoud: hocus pocus, de truc is focus!

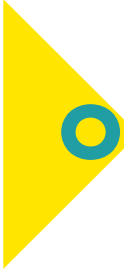




## Over de auteurs

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**



# Over de auteurs

## **Carolien van Wersch**

*Eigenaar Double Purpose*

Carolien heeft zowel een communicatie als een bedrijfskundige achtergrond. Ze heeft ruim twintig jaar ervaring met duurzaamheid of zoals ze het zelf liever formuleert: lange termijn waardecreatie of toekomstbestendigheid. Haar missie met haar inspiratie- en adviesbureau Double Purpose: het moet gewoon worden dat winstgevend ondernemen samen gaat met een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij; profit & positieve impact. Ze heeft het vak geleerd bij Nike waar zij de eerste acht jaar van haar carrière werkte als Corporate Responsibility Manager. Daarna is ze adviseur geworden bij Beco en Ernst & Yount op het gebied van strategisch duurzaamheid management bij bedrijven. Verder doceert zij o.a. bij de opleiding CSR Management aan de Erasmus Universiteit, de Executive MBA van de TSM en bij de leergang Sociaal Ondernemen van Nyenrode. Haar passie voor profit & positieve impact komen samen in sociaal ondernemerschap. Het is dan ook niet gek dat Carolien de afgelopen jaren op dit vlak zeer actief is geweest. In juni 2017 verscheen haar eerste boek, getiteld: Duurzaamheid is passé waarin het gaat over de 8 ingrediënten voor succesvol en toekomstbestendig ondernemen.

## **Oscar van der Ende**

*Eigenaar Oscar van der Ende Business Training & Advisory Services*

Al meer dan 25 jaar begeleidt Oscar startende en bestaande bedrijven in de kleinbedrijf sector in binnen en buitenland. Daarnaast is hij actief in het ontwikkelen van materiaal en programma's ter begeleiding van ondernemers in deze sector. Ook de training en advisering van sociale ondernemers en hun bedrijven valt binnen deze begeleiding. Voor Sterk Brabant verzorgt hij workshops en individuele coaching aan sociale ondernemers in Brabant. Daarnaast was hij 5 jaar bestuurslid bij Social Enterprise Rambler in Amsterdam, waar dakloze jongeren mode (street wear) maken. Oscar geniet van het verbinden van mensen en bedrijven.



# Bronnen

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**



# Bronnen

- Avance & Social Enterprise NL (2015). Impact first. Waarom meten moet, en hoe je dat doet.
- Boosting Social Enterprise Development, OECD/European Union
- Business Model Generation, Alexander Osterwalder
- GECES Sub-group on Impact Measurement (2014). Proposed approaches to Social Impact

Measurement in European Commission Legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI.

- Generate Your Business Idea for Social Entrepreneurs, International Labour Organization
- [Global Value Exchange: http://www.globalvaluexchange.org](http://www.globalvaluexchange.org)
- <http://www.de-innovator.nl/downloads/brochures/voorbeelden-verdienmodel.pdf>
- <https://www.investormatch.nl/kennisbank/kennisbank-ondernemers/881-5-verdienmodellen/>
- Ik werk voor mezelf, De Eigen Zaak, Wim Korsten
- ING Businessboost
- Maas, K. (2014). Voordat je gaat meten. P+, reader bij symposium Impactmeting. Deel 3,

bedrijven en sociale ondernemingen, p.44-45.

- Marketing management, Analysis, Planning Implementation, and Control, Philip Kotler

Northwestern university

- Ondernemen moet je doen, Lorraine Vesterink
- Social Impact Team; [http://socialimpactteam.nl/?page\\_id=246](http://socialimpactteam.nl/?page_id=246)
- Social Enterprise NL
- Social Enterprise Monitor, 2019
- The Human Safety Net For Refugee Start-Ups Business Plan Development, Oscar van der Ende



# Bijlagen

**Samen**

**Stérk.  
Brabant**

# Bijlagen

## B1: Checklist Persoonlijke kenmerken

Beslis voor elk van deze factoren of het jouw sterke punt is of iets is waarop je zou moeten verbeteren. Als je bijvoorbeeld kennis hebt van bedrijfsbeheer, is dit een sterk punt. Maar als je dergelijke kennis mist en van plan bent iemand anders in te huren om de sociale onderneming te leiden en beslissingen te nemen, dan kan dit een gebied van verbetering zijn. Het is dus vooral van belang om het inzicht te hebben zodat je je op dat gebied kunt ontwikkelen of externe hulp in kunt schakelen.

| PERSOONLIJKE KENMERKEN EN SITUATIE | STERKE PUNT - VERBETERING NODIG |
|------------------------------------|---------------------------------|
|------------------------------------|---------------------------------|

### Motivatie

» Ik weet precies waarom ik mijn sociale onderneming wil starten.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Waarom wil je een sociale onderneming starten?

☐☐

Wat motiveert instellingen of andere personen die met je willen samenwerken bij het opzetten en uitbreiden van de sociale onderneming?

*Het is belangrijk dat je jouw eigen motivatie begrijpt om een sociale onderneming te willen starten.*

*Is het erg zinvol en belangrijk voor je, jouw directe omgeving en de gemeenschap? Ben je enthousiast om van jouw sociale onderneming een succes te maken en ben je bereid het op de eerste plaats te stellen?*

### Sociaal doel

» Ik herken maatschappelijke uitdagingen en ben sterk gemotiveerd om hier op een positieve manier aan bij te dragen.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Ben je in staat om een maatschappelijke uitdaging te herkennen? Kun je veel empathie tonen voor de uitdagingen in je gemeenschap? Kun jij succes

☐☐

waarderen aan de hand van een positief maatschappelijk effect en niet alleen aan de hand van winst?

**Prestatie gericht**

» Ik ben resultaatgericht en zelfverzekerd.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Ben je toekomstgericht, energiek, optimistisch, taakgericht en toegewijd aan het behalen van bedrijfsdoelen?

☐☐**Risico's nemen**

» Ik durf risico's te nemen, maar houd ook rekening met deze risico's.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Er zijn geen absoluut veilige ideeën voor sociale ondernemers. Je loopt altijd het risico te falen.

Ben je je bewust van de risico's en accepteer je de mogelijkheid dat jouw sociale onderneming faalt? Heb je voldoende informatie gezocht, zodat je eerlijk kunt inschatten hoe groot het risico is dat je gaat nemen?

☐☐**Beslissingen nemen**

» Ik durf knopen door te hakken wanneer nodig.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Als je geconfronteerd wordt met een moeilijke situatie, kunt je dan kalm blijven, voldoende informatie zoeken en belangrijke beslissingen nemen zonder het probleem uit te stellen of aan iemand anders door te geven? Kun je snel beslissingen nemen zonder voldoende informatie te hebben?

☐☐

Vermogen om met stress om te gaan

» Ik kan goed met stress omgaan terwijl ik veel verschillende taken en verantwoordelijkheden heb.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Ben je in staat om een positieve geest te behouden onder druk? Zie je kansen in moeilijke situaties en kun je goed leveren?

☐☐

*Het runnen van een sociale onderneming vereist de coördinatie van belangen en verwachtingen van verschillende belanghebbenden. Sociale ondernemers worden blootgesteld aan veel stress bij het nemen van moeilijke beslissingen, het managen van verschillende belanghebbenden in de onderneming en lange werkdagen.*

**Steun van je omgeving**

» Ik heb een groot (sociaal) netwerk wat mij zowel privé als zakelijk ondersteuning biedt.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Het runnen van jouw sociale onderneming kost veel tijd en moeite. Krijg je voldoende ondersteuning van familie, vrienden en andere mensen die bij jouw bedrijfsleven en leven betrokken zijn?

☐☐**Financiële situatie**

» Ik kan op verschillende manieren aan financiële middelen komen om mijn sociale onderneming te starten.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Het is belangrijk dat je toegang hebt tot financiële middelen om jouw sociale onderneming te starten. Heb je specifieke belanghebbenden die jouw onderneming willen ondersteunen? Heb je wat geld gereserveerd om je sociale onderneming op gang te brengen? Heb je familie of vrienden die je misschien willen en kunnen lenen? Heb je een spaar- of kredietgeschiedenis (schulden) bij een financiële instelling die startleningen verstrekt?

☐☐**Ondernemersvaardigheden**

» Ik weet dat ik over ondernemersvaardigheden beschik doordat ik al vaker in een ondernemende context heb gewerkt.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Ben je goed in gebieden van bedrijfsmanagement, zoals marketing, verkoop, kostenberekening of personeelsmotivatie? Kun je jezelf als ondernemer en je bedrijf goed presenteren? Kun je ondersteuning voor het beheer van de sociale onderneming krijgen van de andere partners waarmee je samenwerkt?

☐☐

*Ondernemersvaardigheden geven de mogelijkheid om jouw sociale onderneming efficiënt te runnen. Vergeet hierbij niet dat je geen duurzaam bedrijf kan opbouwen om je maatschappelijke doelen te bereiken als jouw bedrijf commercieel geen succes is.*

**Betrokkenheid bij jouw gemeenschap**

» Ik voel me betrokken bij een gemeenschap en/of de maatschappij in het geheel.

Vragen die je hierbij kunt stellen:

Een sociaal ondernemer speelt een belangrijke rol in gemeenschapsontwikkeling. Ben je je bewust van deze rol? Ben je toegewijd aan de vooruitgang van de gemeenschap als geheel door de ontwikkeling van innovatieve ideeën?

☐☐

## B2: Actieplan verbeteren ondernemersvaardigheden

| ACTIEPLAN                                             |                                       |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Welke kennis en vaardigheden moeten verbeterd worden? | Wat ga ik doen om deze te verbeteren? | Wanneer? |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |
|                                                       |                                       |          |

## B3: Stappenplan opstellen Exploitatiebegroting

### Stap 1:

Omzet - directe kosten = brutowinst

#### Directe kosten

Directe kosten of inkoopkosten van verkochte goederen zijn die kosten die direct verband houden met het product/dienst dat je verkoopt. In de timmermanswinkel zijn de directe kosten voor de tafel die je verkoopt bijvoorbeeld de kosten voor hout, spijkers, lijm en verf. Voor een boer zijn de kosten van extra werkers tijdens de oogsttijd om de tomaten te plukken directe kosten.

#### Brutowinst

De brutowinst verschilt per type bedrijf. Om je brutowinst te berekenen, trek je de totale directe kosten af van de totale omzet.

Je berekent het brutowinstpercentage als volgt:  $\text{Omzet} - \text{kostprijs van producten} / \text{omzet} * 100\%$

De brutowinstratio's voor verschillende soorten bedrijven zijn bekend. De brutowinstratio is een belangrijke financiële indicator.

### Stap 2:

Brutowinst - Indirecte kosten = nettowinst (vóór belasting)

Indirecte kosten zijn alle kosten die je maakt om jouw bedrijf operationeel te houden. Deze kosten zullen min of meer hetzelfde blijven, ongeacht het niveau van je omzet.

De indirecte kosten bestaan uit het volgende:

- Productie- / exploitatiekosten. Deze omvatten de kosten die je betaalt voor het produceren of leveren van uw producten en diensten;
- Administratiekosten: deze omvatten alle kosten die je maakt in de administratie van uw bedrijf;
- Marketing- en distributiekosten: deze omvatten alle kosten die je maakt voor marketing en verkoop van jouw producten en diensten;
- Financiële kosten: deze omvatten alle kosten voor het onderhoud van leningen en overige financieringsverplichtingen;
- Afschrijving: de waardevermindering van de vaste activa van jouw bedrijf wordt jaarlijks geregistreerd. Afschrijving is van toepassing op vaste activa zoals het gebouw, goodwill, de bedrijfswagen en bedrijfsmiddelen. Ondernemers willen vaak vaste activa zo snel mogelijk afschrijven. Dit verlaagt de nettowinst, zodat het bedrijf minder belasting betaalt. De belastingdienst controleert daarom strikt het bedrag dat je voor afschrijving claimt.
- Onvoorziene kosten: laat altijd ruimte over in je prognose voor onvoorziene kosten voor het geval zaken niet volgens plan verlopen. Bedrijven reserveren vaak tien procent van de totale kosten voor onvoorziene kosten

#### Netto winst

In een eenmanszaak en een vennootschap onder firma (VOF) is de nettowinst het bruto inkomen van de ondernemers. De netto winst wordt gebruikt om de inkomstenbelasting, terugbetaling van een lening te betalen en wordt gebruikt om geld te sparen voor reserveringen. Wat er over blijft is het inkomen om de kosten voor levensbehoefte te betalen. Om ondernemerschap te stimuleren, zijn er een aantal fiscale aftrekposten die gunstig zijn voor ondernemers.

Een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BV) betaalt vennootschapsbelasting over haar nettowinst. Als ondernemer ben je in dienst van de besloten vennootschap. Als individu betaal je inkomstenbelasting.

## B4: Berekening minimale omzet

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| Minimale privé opname (ondernemerssalaris) uit het bedrijf/netto winst na belasting                                                                                                                                                                                                                         | €        |         |
| Verwachte investeringen<br>Vervangingsinvesteringen                                                                                                                                                                                                                                                         | €        | +       |
| Uitbreidingsinvesteringen                                                                                                                                                                                                                                                                                   | €        | +       |
| Aflossingsverplichtingen (bv terugbetalen leningen)                                                                                                                                                                                                                                                         | €        | +       |
| Afschrijvingskosten<br>Bv. Gebouwen<br>Gereedschap/machines<br>Computer e.d.<br>Inventaris                                                                                                                                                                                                                  | €        | _____ + |
| Netto winst na belasting:                                                                                                                                                                                                                                                                                   | €        |         |
| • Schatting te betalen inkomsten belasting (36,55%)                                                                                                                                                                                                                                                         | €        | _____ + |
| Minimale netto winst:                                                                                                                                                                                                                                                                                       | €        |         |
| Bedrijfskosten (ex-BTW)<br>Bv. Personeel<br>Productiekosten (hulpstoffen, onderhoud, energie)<br>Huisvesting<br>Vervoer (€0,19/km) of OV<br>Verkoopbevordering (website/folders/advertentie)<br>Afschrijvingen<br>Financieringskosten (rente)<br>Algemeen (administratie/boekhouder/verzekeringen/telefoon) | €        | _____ + |
| Minimale brutowinst:                                                                                                                                                                                                                                                                                        | €        |         |
| Directe kosten (ex BTW)<br>Inkoop                                                                                                                                                                                                                                                                           | €        | _____ + |
| <b>Minimale omzet inclusief BTW (21% of 6%):</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>€</b> |         |
| <b>Hoeveel producten/diensten moeten er dan minimaal per jaar verkocht worden? Uren dagbesteding? Of hoeveel directe uren moeten er aan de klanten doorberekend worden?</b>                                                                                                                                 |          |         |
| <b>Is dit haalbaar gezien de beschikbare capaciteit?</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |          |         |

## B5: Inkomsten en uitgaven in de liquiditeitsprognose

- ~ Verkoop in contanten: dit item registreert de maandelijkse inkomsten uit contante verkopen. Houd hier rekening met seizoensinvloeden. Een restaurant op het strand heeft bijvoorbeeld een hogere omzet in de zomer dan in de winter. Controleer je verkoopplan.
- ~ Debiteuren: deze klanten kopen op krediet. Het is belangrijk om te weten wanneer de debiteuren hun rekeningen moeten betalen, zodat je kunt inschatten wanneer dit geld binnenkomt. Vermeld de vervaldatum op de factuur. Slecht debiteurenbeheer is verantwoordelijk voor het faillissement van veel bedrijven in het eerste jaar.
- ~ BTW: kleine bedrijven betalen hun BTW om de drie maanden. De kwijtgescholden btw is het verschil tussen de aan de onderneming betaalde btw bij de inkoop van productiemiddelen en de door de onderneming ontvangen btw bij verkoop van producten/diensten.
- ~ Leningen: de verstrekte leningen kunnen in één keer of in termijnen aan je worden uitbetaald. Terugbetalingen worden (meestal) in termijnen betaald.
- ~ Te betalen rekeningen: dit zijn leveranciers die op krediet leveringen aan jouw bedrijf hebben geleverd. Betaal op tijd om goede relaties te onderhouden.
- ~ Salarissen: salarissen, inclusief werkgeverslasten, moeten gelijk over het jaar worden gespreid, tenzij het bedrijf seizoensgebonden is, wanneer extra personeel nodig is.
- ~ Rente: bepaal wanneer je de rente moet betalen, per maand, per kwartaal, per jaar.
- ~ Terugbetalingen van leningen: geef aan of betalingen plaatsvinden per maand, per kwartaal of per jaar. Soms kun je met de bank over een respijtperiode (grace periode) onderhandelen. Dit betekent dat je rente moet betalen over de lening, maar dat je de terugbetaling voor een bepaalde tijd kunt uitstellen.
- ~ Verzekering: deze worden meestal per maand betaald.

## B6: Checklist Personeel aannemen

Personeel aannemen, begint uiteraard met het zoeken en vinden van de juiste persoon. Je kunt dit via jouw eigen netwerk doen of een bureau inschakelen. Als je vervolgens de juiste persoon gevonden hebt, zijn er een aantal zaken van belang. Wellicht een open deur, maar toch even voor de zekerheid: het is van belang om goed te zorgen voor jouw personeel. Niet alleen vanuit een menselijk oogpunt, maar zeker ook omdat personeel het verlengde is van jou en jouw onderneming. Jouw mensen zijn ambassadeurs van de onderneming. Daarnaast is het bij een sociaal onderneming extra belangrijk omdat het zou mogen passen bij de maatschappelijke uitstraling van de onderneming. Als hier een mismatch is, kan dat de geloofwaardigheid van de onderneming raken.

Je hebt pas officieel personeel in dienst als degene die voor je bedrijf werkt voldoet aan een aantal eisen. Iemand is personeel als:

- Hij/zij drie opeenvolgende maanden voor het bedrijf heeft gewerkt
- Hij/zij iedere week of tenminste twintig uur per maand tegen betaling werkt
- Er een gezagsverhouding is
- Er loon moet worden betaald
- Er een verplichting is om arbeid te verrichten

Als dat allemaal het geval is, kun je aan de slag met de volgende zaken:

### Arbeidsovereenkomst

Allereerst moet je tot een overeenkomst komen met je (toekomstige) personeelslid: een arbeidsovereenkomst. In theorie mag dit mondeling gebeuren, maar beter doe je het schriftelijk: dan zijn de afspraken helder. In de arbeidsovereenkomst kunnen of moeten de volgende zaken aan bod komen:

- Naam (voorletters, tussenvoegsel, achternaam), geboortedatum, adres en woonplaats van de werknemer en naam, adres, woonplaats werkgever
- Plaats(en) waar wordt gewerkt
- Functie van de werknemer en de taak
- Tijdstip van indiensttreding
- Duur van de arbeidsovereenkomst (als deze voor een bepaalde tijd is gesloten)
- Vakantie-aanspraken
- Loon en de termijn van uitbetaling
- Gebruikelijke arbeidsduur (per week of per dag)
- Deelname aan een pensioenregeling (indien van toepassing)
- Of de CAO van toepassing is (en welke)
- Eventuele proeftijd
- Opzegtermijn (of de berekening daarvan)
- Arbeidsongeschiktheid en ziekte
- Eventueel regresrecht
- Identificatieplicht
- Concurrentie-/ of relatiebeding (alleen bij hogere of specifieke functies)

### Kosten

Naast het maandelijkse bruto loon van jouw personeel, kun je te maken krijgen met bijkomende kosten voor vakantiegeld, dertiende maand, ziektekosten, scholing, pensioenfonds en reiskosten. De bestaande CAO in je bedrijfstak is daar zeer belangrijk bij. In nagenoeg alle CAO's zijn afspraken gemaakt over de arbeidsvoorwaarden voor specifieke bedrijfstakken. Kijk dus altijd eerst even onder welke CAO jouw onderneming valt.

### *Loonkosten*

De loonkosten voor jou zijn ongeveer 30 procent hoger dan het brutoloon dat je werknemer ontvangt. Je betaalt immers ook een deel van de verzekeringen en andere bijkomende kosten. Naast het pensioen zijn dit het vakantiegeld (meestal 8 procent van het brutoloon) en de dertiende maand. Hierover worden loonbelasting en premies geheven, die je als werkgever moet afdragen.

### *Pensioen*

Voor iedere werknemer gelden sociale verzekeringen wat betreft de pensioenrechten (AOW en ANW). Als werkgever kun je aanvullende pensioenvoorzieningen aanbieden. Meestal deel je de premie hiervan met de werknemer. Meestal wordt ook dit al in de CAO of in de bedrijfstak pensioenfonds geregeld. Je bent verplicht dit aan de werknemer te melden.

### *Loonheffingen plus aanmelden bij belastingdienst*

Als werkgever krijg je ook te maken met loonheffingen van de belastingdienst. Loonheffingen is een verzamelnaam voor: Loonbelasting / premie volksverzekeringen, de inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet (Zvw) en de premies werknemersverzekeringen (WW en WAO/WIA). Meer informatie vind je in het handboek loonheffingen die je ontvangt van de Belastingdienst als je je als werkgever aanmeldt.

### *Administratie*

Behalve de al gemelde contracten en belastingverplichtingen komt er ook een stuk extra administratie bij kijken. Bijvoorbeeld de loonadministratie. De loonadministratie bestaat uit verschillende formulieren en berekeningen. Je moet dan denken aan formulieren als de loonstaat, de loonstrook en de jaaropgave. Dit zijn allemaal formulieren die van belang zijn om het loon en verschuldigde bedragen te berekenen. Het kan handig zijn om dit uit te besteden, omdat de materie hierover jaarlijks verandert.

### *Aanpassen en nieuwe verzekeringen afsluiten*

Je moet niet alleen nieuwe dingen regelen, ook bestaande regelingen moet je aanpassen als je personeel in dienst neemt. Een voorbeeld is de eigen aansprakelijkheidsverzekering van het bedrijf. Nu ben alleen jij verzekerd, door het aan te passen is ook de aansprakelijkheid van de werknemer verzekerd, aan klanten of aan derden. Ook de bedrijfsschadeverzekering moet worden aangepast. De vaste lasten stijgen immers en dat moet hierin meegenomen worden. Tevens kun je kijken of er nieuwe verzekeringen nu rendabel voor je zijn. Verzekeringen die afgesloten moeten (of kunnen worden) bij de komst van personeel zijn:

- ziekteverzuimverzekering,
- de WAO-gat verzekering,
- een collectieve ongevallenverzekering,
- pensioenverzekering.

Onder bepaalde voorwaarden kun je eigenrisicodrager worden voor de WAO/WIA, WGA en/of Ziektewet. Wil je direct eigenrisicodrager worden, dan moet je dit aanvragen voordat je een werknemer in dienst neemt.

Verder zijn er nog een aantal verplichtingen. Voordat de werknemer begint, moet je de identiteit van de nieuwe werknemer vaststellen. Dit kun je doen door middel van een paspoort of rijbewijs. Ook moet je de nieuwe medewerker bij diverse instanties aanmelden. In je bedrijf moet namelijk een preventiemedewerker aanwezig zijn. Je mag ook zelf als preventiemedewerker optreden bij minder dan tien personeelsleden.



**B7: Business Model Canvas**

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>● <b>Belangrijkste partners</b></p> <p>Wie zijn je belangrijkste, onvervangbare partners?</p>                              | <p>● <b>Kernactiviteiten</b></p> <p>Wat zijn je belangrijkste activiteiten om je waardepropositie te realiseren en te leveren?</p>                                  | <p>● <b>Waardeproposities</b></p> <p>Welke waarde lever je aan jouw klant? Welke problemen help je op te lossen voor jouw klant? Welke behoefte vervul je voor jouw klant? Wat is jouw beloft aan jouw klant? Wat zijn de producten en diensten die je levert?</p> | <p>● <b>Klantrelaties</b></p> <p>Wat is je relatie met elk klantsegment en hoe onderhoud je deze?</p>                                                                      | <p>● <b>Klantsegmenten</b></p> <p>Voor wie creëer je waarde? Wie zijn jouw belangrijkste klanten? Wie bepaalt, beslist en gebruikt je waardepropositie?</p> |
|                                                                                                                               | <p>● <b>Kernmiddelen</b></p> <p>Wat zijn de belangrijkste (mensen, kennis, middelen en geld) heb je nodig om jouw waardepropositie te realiseren en te leveren?</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>● <b>Kanalen</b></p> <p>Hoe bereikt je waardepropositie jouw klant? Waar kan jouw klant je product of dienst kopen of gebruiken? Hoe communiceer je met jouw klant?</p> |                                                                                                                                                             |
| <p>● <b>Kostenstructuur</b></p> <p>Wat zijn de belangrijkste kosten om jouw waardepropositie te realiseren en te leveren?</p> |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>● <b>Inkomstenstromen</b></p> <p>Hoe belone jouw klanten jou voor de waarde die je levert? Wat zijn de verschillende inkomstenstromen?</p>                              |                                                                                                                                                             |

**Tekst en redactie:**

Carolien van Wersch  
Oscar van der Ende

**Vormgeving:**

Ictoria BV - Maatschappelijk en verantwoord!

Dit boek wordt je aangeboden door Stérk.Brabant

**[www.sterkbrabant.nl](http://www.sterkbrabant.nl)**