

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SUMMARY	3
1. AANLEIDING	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Doelstelling en hoofdvraag	4
1.3 Deelvragen	4
1.4 Werkwijze, methode en theorieën	4
2. Theorie Social Entrepreneurship en Creating Shared Value	5
2.1 Concept Social Entrepreneurship (SE)	5
2.1.1 Verschillen tussen commercial entrepreneurs en social entrepreneurs	5
2.1.2 Uitdagingen om sociale doelen te combineren met het maken van winst	6
2.2 Concept Creating Shared Value (CSV)	8
2.3 Vergelijking Social Entrepreneurship en Creating Shared Value	9
3. Methode	10
3.1 Problemen in de voedselsector	10
3.2 Praktijvoorbeelden SE en CSV in voedselsector	10
3.3 Interview ICCO – Jaap Jan Verboom	11
3.4 Interview Johan Cruyff Foundation (JCF) – Marloes Mulder	11
4. Toepassingen SE en CSV in de voedselsector	12
4.1 Toepassingen SE in de voedselsector	12
4.2 Toepassingen CSV in de voedselsector	12
4.3 Toegevoegde waarde SE en CSV: Innovatie en onderscheidend vermogen	13
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	14
 Literatuurlijst en bronnen	 15
Bijlages	16

MANAGEMENT SUMMARY

De voedingssector staat permanent onder druk van verschillende omstandigheden. Meer voedsel produceren met minder resources die minder vervuiling en schade veroorzaken. Verder staat het rendement permanent onder druk door het mainstream-karakter. In veel ketens is de verdeling van de winst scheef en staat innovatie onder druk. Wat kunnen Social Entrepreneurship (SE) en Creating Shared Value (CSV) bijdragen om deze problemen duurzaam op te lossen?

SE en CSV hebben overeenkomsten maar ook verschillen. De overeenkomst tussen beide concepten is het streven naar een oplossing voor een sociaal probleem. Verschil is de andere houding ten opzichte van impact. Bij CSV is het oplossen van een sociaal probleem simultaan met het maken van winst. Bij SE staat het oplossen van het probleem voorop en is het persoonlijke missie het uitgangspunt.

Vergelijk Concepten	Social Impact	Financial Impact	Shareholder Impact
Social Entrepreneurship non-profit	X		
Social Entrepreneurship for-profit	X	X	
Creating Shared Value	X	X	X

De concepten hebben gemeen dat ze streven naar het oplossen van een sociaal probleem door middel van (Social) Entrepreneurship. Tevens kunnen ze van elkaar leren en ervoor zorgen dat de driehoek overheid, non-profit en for-profit beter en efficiënter gaat samenwerken. SE stelt sociale problemen aan de kaak en heeft een duidelijke signaalfunctie in de keten. CSV heeft als uitgangspunt simultaan sociale en economische problemen op te lossen en duidelijke mogelijkheid tot opschalen en het creëren van echte impact in de keten. Social Entrepreneurs volgen een missie om sociale waarde te creëren door een business model en opereren onder verschillende organisatiestructuren (for-profit, non-profit etc.). Het nadeel van Social Enterprises is de vaak beperkte schaal en de beperking op snel op te kunnen schalen. Shared Value geeft bedrijven onderscheidend vermogen en concurrentievoordeel door simultaan economische oplossingen te bedenken voor sociale problemen. De toegevoegde waarde die SE en CSV kunnen leveren aan de voedselsector is groot. Traditioneel bevindt de voedselsector zich in het segment 'Traditional business' met nadruk op 'Finance first'. Zoals uit de analyse van dit paper blijkt is de ontwikkeling dat 'Impact only' en 'Finance first' verbonden worden door een nieuw segment van Social Enterprises. SE als probleembenoemers (change agents) en sociale oplossingen (Social Value Proposition). Creating Shared Value als mainstream oplossing om waarde te creëren in de value chain en sneller op te kunnen schalen. Geen onbelangrijk punt in de ingewikkelde en dynamische voedselsector. Voor de voedselsector bieden beide concepten nieuwe perspectieven en aanbevelingen voor toegevoegde waarde, groei en innovatie:

- Nieuwe behoeften van consumenten.
- Nieuwe producten voor consumenten.
- Nieuwe diensten aan consumenten.
- Nieuwe manieren om de value chain in te richten om productiviteit te verhogen.

1. AANLEIDING

1.1 Inleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is een interview met Michael Porter (2012) in 'Academy of Management Learning & Education' over Social Entrepreneurship. In dit interview geeft Porter zijn visie over Social Entrepreneurship in de context van het heruitvinden van kapitalisme naar een hogere vorm van (sociaal) kapitalisme. Hij suggereert dat *'Social Entrepreneurship is an important transitional vehicle toward the creation of shared value and a capitalist system in which meeting social needs is not just a peripheral activity but a core aspect of every business'* (AMLE, 2012, Vol.11). Dit essay-paper wordt benaderd beide concepten, het concept Social Entrepreneurship en Creating Shared Value van Porter (2011). Vanuit dit perspectief is het interessant om te kijken wat Social Entrepreneurship en Creating Shared Value voor de voedselsector kunnen betekenen. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag voor dit paper:

'Op welke manier kan Social Entrepreneurship en Creating Shared Value toegevoegde waarde leveren aan bedrijven in de foodsector?'

1.2 Doelstelling en hoofdvraag

De doelstelling van dit onderzoek is om vanuit de perspectieven Social Entrepreneurship en Creating Shared Value antwoord op de volgende onderzoeksvraag (hoofdvraag):

'Op welke manier kan Social Entrepreneurship en Creating Shared Value toegevoegde waarde leveren aan bedrijven in de foodsector?'

1.3 Deelvragen

De volgende deelvragen zijn opgesteld naar aanleiding van de kernwoorden uit de onderzoeksvraag:

- 1. Wat is Social Entrepreneurship en Creating Shared Value?*
- 2. Op welke manier kan Social Entrepreneurship en Creating Shared Value een bijdrage leveren aan bedrijven in de voedselsector?*
- 3. Hoe kunnen beide concepten helpen met het creëren van toegevoegde waarde in de voedselsector?*

1.4 Werkwijze, methode en theorieën

De indeling en werkwijze van dit paper is als volgt vastgesteld:

Hoofdstuk 1: Inleiding en doelstelling. *Aanleiding en onderzoeksvraag (open houding en focus).*

Hoofdstuk 2: Analyse theorie en literatuur. *Social Entrepreneurship en Creating Shared Value.*

Hoofdstuk 3: Methode is volgens desk research, rapporten en lesstof van de module *Mondiale Voedsleconomie en twee interviews bij Social Enterprises ICCO en Johan Cruyff Foundation.*

Hoofdstuk 4: Resultaat, analyse en discussie. *De theorie en analyse vormen samen antwoord op onderzoeksvraag met betrekking tot Social Entrepreneurship en Creating Shared Value..*

Hoofdstuk 5: Antwoord op hoofdvraag, conclusies en aanbevelingen. *De bevindingen zijn gebaseerd desk analyse van de beschikbare lesstof, literatuur interview, eigen interpretatie en vanuit de colleges tijdens de module Mondiale Voedsleconomie.*

2. Theorie Social Entrepreneurship en Creating Shared Value

2.1 Concept Social Entrepreneurship (SE)

Social entrepreneurship (SE) is de laatste jaren steeds meer in de belangstelling gekomen. SE combineert de kracht van een sociale missie en vastbeslotenheid om een (sociaal) probleem op te lossen. De laatste twee decennia heeft veel onderzoek, m.n. door Dees, naar dit onderwerp plaatsgevonden. In het in de wetenschap veel geciteerde 'The meaning of social entrepreneurship' (Dees, 1998) wordt het begrip SE nader toegelicht. Social entrepreneurs zijn een variant op commerciële entrepreneurs. Entrepreneur is een van oorsprong Franse term die stamt uit de achttiende eeuw. Het begrip betekent iemand die iets onderneemt, een activiteit of een project (Dees, 1998). Dees bouwt verder aan het begrip ondernemerschap met het citeren een aantal gerenommeerde economen. Jean Baptiste Say in de 17^e/18^e eeuw: *'the entrepreneur shifts economic resources out of an area of lower into an area of higher productivity and greater yield'* (Dees, 1998). In zijn definitie zijn ondernemers mensen die waarde creëren. Joseph Schumpeter omschreef in de 20^e eeuw ondernemers als *'innovators who drive the creative-destructive process of capitalism'* (Dees, 1998). Schumpeters ondernemers zijn de *'change agents'* in de economie door nieuwe markten te creëren of nieuwe manieren van opereren te bedenken. De Say-Schumpeter definitie heeft volgens Dees de basis gelegd voor het begrip entrepreneurship als katalysator en innovator achter economische vooruitgang en dient ook als basis voor de huidige beschrijving van het begrip entrepreneurship. Peter Drucker heeft aan het eind van de 20^e eeuw aan deze definitie een nieuwe dimensie toegevoegd, *'the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity'* (Dees, 1998). Dees (1998) formuleert Social Entrepreneurship als een rol van change agents in de sociale sector:

- *Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value).*
- *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission.*
- *Engaging in a process of continuous innovation, adaptation and learning.*
- *Acting boldly without being limited by resources currently in hand.*
- *Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served than for the outcomes created.*

2.1.1 Verschillen tussen commercial entrepreneurs en social entrepreneurs

Social entrepreneurs zijn ondernemers met een sociale missie. Missie gerelateerde impact is het centrale thema en niet waardecreatie. In tegenstelling tot commercial entrepreneurs die waardecreatie als de manier van het behalen van resultaat beschouwt. Volgens Dees' beschrijving van SE, *'Social Entrepreneurs look for the most effective methods of serving their social missions'* stelt dit hoge eisen aan houding en gedrag. Social entrepreneurs zijn een bijzonder soort en zouden ook als zodanig benoemd en herkend moeten worden (Dees, 1998). Bovenstaande definitie geeft aan dat social entrepreneurs een bijzondere combinatie van gaven moeten bezitten om succesvol(ler) te zijn. Volgens Dees hebben we dit echter nodig om nieuwe wegen te vinden naar sociale verbetering op allerlei gebieden. In een eeuw waarin de overheid steeds meer terugtreedt en traditionele grenzen tussen non-profit en profit steeds meer vervagen.

Dit zorgt voor de noodzaak om meer innovatieve, kosten-efficiënte en duurzame manieren te vinden op (sociale) problemen op te lossen. Deze vervaging van grenzen heeft gezorgd voor nieuw soort social entrepreneurs die for-profit bedrijven (for-profit social ventures) hebben opgericht die sociale doelen dienen (Dees, 2003). Deze bedrijven gaan voor sociale impact maar zorgen ook voor de creatie van economische waarde. For-profit structuren geven in de ogen van social entrepreneurs voordelen ten opzichte van non-profit en overheid (Dees, 2003):

1. *Promoting efficiency and innovation.*
2. *Leveraging scarce public and philanthropic resources.*
3. *Responding quickly to demand.*
4. *Improving access to skilled personnel.*

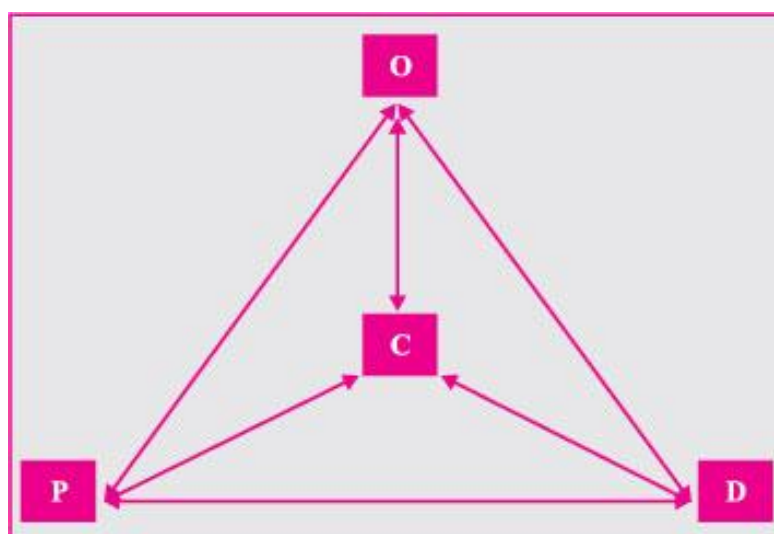
2.1.2 Uitdagingen om sociale doelen te combineren met het maken van winst

In het paper *'Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both'* (Austin et al., 2006) wordt als algemene overeenkomst tussen alle definities van SE ook geconcludeerd dat de onderliggende drijver voor social entrepreneurship het creëren van sociale waarde is (in plaats van persoonlijke en aandeelhouderswaarde). Bij SE wordt het sociale probleem geadresseerd als waarde voor oplossing. De kern is het adresseren van sociale problemen. Voorbeelden van SE worden gevonden in alle sectoren (non-profit, for-profit en overheid). In het paper komen ze tot de volgende definitie van social entrepreneurship:

'We define social entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the non-profit, business or government sectors' (Austin et al., 2006).

De kracht van CE is volgens Austin et al. de primaire focus op ondernemingswinst. Het managen van People, Context, Deal en Opportunity. Binnen CE staat de creatie van de dynamiek centraal tussen vier gerelateerde componenten om optimaal resultaat te behalen (het zg. PCDO framework).

Figuur 1. PCDO Framework

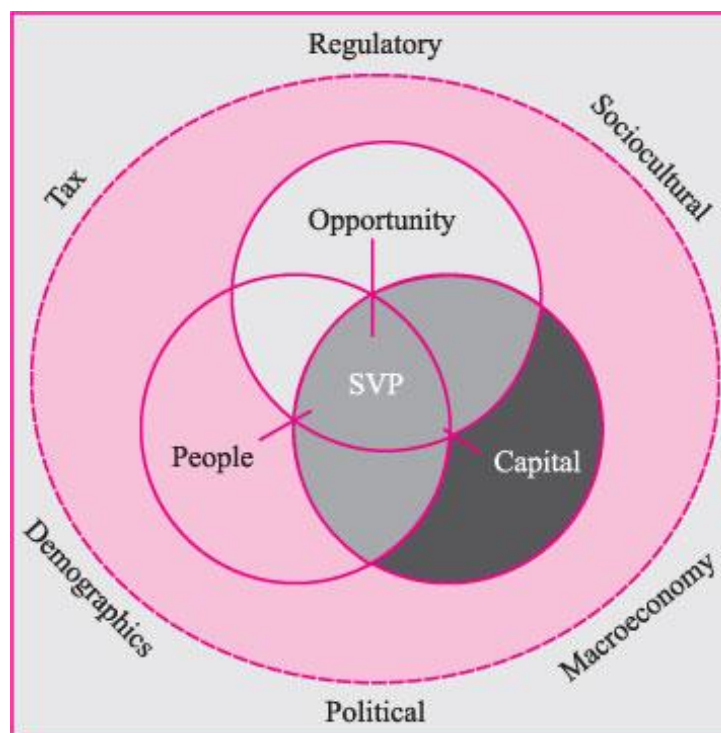


Bron: Austin et al. 2006
 (PCDO=People, Context, Deal, Opportunity)

Conclusie van het paper is dat het moeilijk is (en blijft) om SE (for-profit/non-profit) de economische aspecten en sociale aspecten af te wegen. Voor een social entrepreneur is het daarom lastig het PCDO-concept te hanteren. Dit wil echter niet zeggen dat een Social Entrepreneur geen gebruik kan maken van dit model. Integendeel, het model zal binnen SE ook zorgen voor betere resultaten als de afweging op een sociaal-economische beter manier gemaakt kan worden waardoor de vier componenten aan bod komen (market failure, mission, resource mobilization en performance measurement). Daarvoor kan het Social Entrepreneurship Framework gebruikt worden die de verschillende elementen met elkaar combineert in een zg. SVP (Social Value Proposition).

In de volgende afbeelding wordt aangegeven hoe zij dit zg. Social Entrepreneurship Framework zien:

Figuur 2. Social Entrepreneurship Framework



Bron: Austin et al. 2006 (SVP=Social Value Proposition)

2.2 Concept Creating Shared Value (CSV)

Het concept Creating Shared Value (CSV) is in 2011 geïntroduceerd door de bekende econoom Michael Porter in zijn paper *'The Big Idea. Creating Shared Value'*. Hij komt hierin tot de conclusie dat er een nieuwe variant van kapitalisme nodig is om een volgende fase van groei en innovatie te realiseren. CSV is in zijn ogen een socialere manier om toch winst te kunnen (en blijven) maken volgens het door hem aangehangen marktdenken. The 'social' invisible hand. Hij beschouwt SE als 'transitional vehicle' naar een nieuwe vorm van kapitalisme. In zijn visie zorgt SE ervoor dat organisaties met een sociale missie meer entrepreneurship vertonen. Andersom geldt dat entrepreneurial organisaties socialer worden. In vergelijking met Dees ziet Porter SE meer als een transitie naar het anders denken over kapitalisme (en niet zozeer als een apart soort). Porter is de grondlegger van value denken en de value chain. CSV legt de verbinding tussen parallelle sociale en economische vooruitgang (progress) om concurrentievoordeel (competitive advantage) te bereiken. Mogelijkheden m.b.v. CSV:

- *Reconceiving products and markets.*
- *Redefining productivity in the value chain.*
- *Enabling local cluster development.*

Shared value gaat niet over persoonlijke waarden of het herdistribueren van gecreëerde waarde. Het is het uitnutten van de totale pool van economische en sociale waarde (Porter, 2011). Het concept CSV wordt gedefinieerd als *'policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress'* (Porter, 2011). Porter ziet CSV als beter vervolg en meer impactvol dan het concept Corporate Social Responsibility (CSR). Verschillen tussen Corporate Social Responsibility en Creating Shared Value:

Figuur 3. Vergelijking CSR en CSV

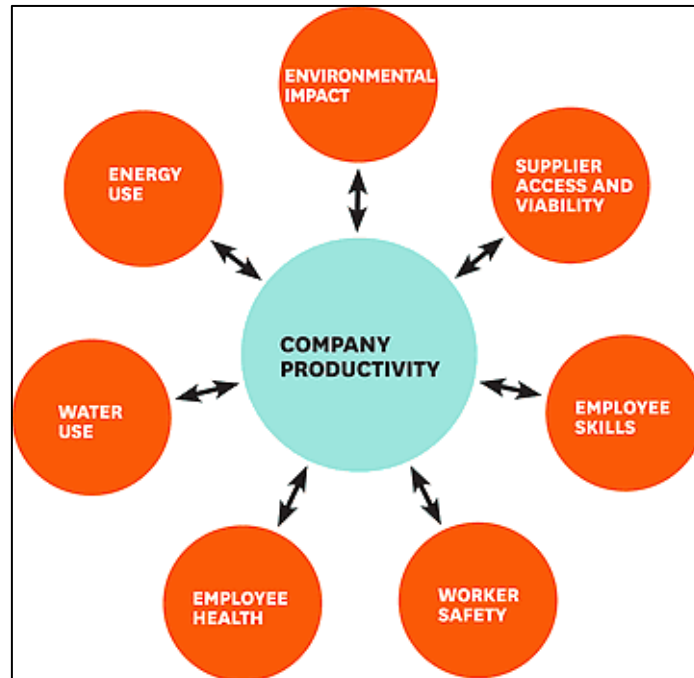


Bron: Porter, 2011

(CSR=Corporate Social Responsibility, CSV=Creating Shared Value)

Creating shared value biedt de mogelijkheid tot een nieuwe golf van groei en innovaties.

Figuur 4. Opties verbetering Company Productivity



Bron: Porter, 2011

2.3 Vergelijking Social Entrepreneurship en Creating Shared Value

SE en CSV hebben veel overeenkomsten maar ook verschillen. De overeenkomst tussen beide concepten is het streven naar een oplossing voor een sociaal probleem. Verschil is de andere houding ten opzichte van impact. Bij CSV is het oplossen van een sociaal probleem simultaan met het maken van winst (=onderscheidend vermogen!). Bij SE staat het oplossen van het probleem voorop en is het persoonlijke belang of het belang van aandeelhouders geen eerste vereiste.

Vergelijk Concepten	Social Impact	Financial Impact	Shareholder Impact
Social Entrepreneurship non-profit	X		
Social Entrepreneurship for-profit	X	X	
Creating Shared Value	X	X	X

De concepten hebben gemeen dat ze streven naar het oplossen van een sociaal probleem door middel van Social Entrepreneurship. Tevens kunnen ze van elkaar leren en ervoor zorgen dat de driehoek overheid, non-profit en for-profit beter en efficiënter gaat samenwerken. SE stelt sociale problemen aan de kaak en heeft een duidelijke signaalfunctie in de keten. CSV heeft als uitgangspunt simultaan sociale en economische problemen op te lossen en duidelijke mogelijkheid tot opschalen en het creëren van echte impact in de keten.

3. Methode

3.1 Problemen in de voedselsector

In de module Mondiale Voedsel economie is uitgebreid aan de orde gekomen dat de voedselsector kampt met tal van problemen. Verspilling van 30%(!) aan het begin van de keten (developing countries) en aan het eind van de keten (developed countries). Klimaatverandering en de invloed daarvan op voedselproductie. Directe invloed van voedselproductie op klimaatverandering (12%) en indirecte invloed (transport). Ondervoeding, overgewicht (obesitas) en oneerlijke verdeling van voedsel in de wereld. Toename van bevolking tot aan 2050 van 7 miljard naar 9 miljard inwoners. Door het mainstreamkarakter van voeding wordt concurrentie veelal uitgevochten op prijs met als gevolg een moeizame verdeling van de winst in de keten door verschillende machthebbers (leveranciers van zaden en retailers) in de keten. Consumenten kiezen producten aan de hand van diverse criteria maar de belangrijkste zijn prijs, keuze, kwaliteit. In mindere mate duurzaamheid etc. Vertrouwen van consument in voedsel staat onder druk door globalisering, technolisering en voedselschandalen (Meyboom, 2010). Verschillende type NGO's die misstanden in de voedselketen aan de orde stellen en consumenten bewust willen maken. Daarbij komt de steeds meer terugtrekkende overheid die de verantwoordelijkheid aan de markt overlaat maar ook (Europese) regelgeving die druk zet op de actoren in de voedselketen. Grote bedrijven zoals Unilever en Nestlé die uit commerciële overwegingen maar ook uit noodzaak de verantwoordelijkheid in de keten nemen om beschikbaarheid van grondstoffen en producten op termijn te kunnen garanderen.

3.2 Praktijkvoorbeelden SE en CSV in de voedselsector

Onderstaand een aantal voorbeelden van SE, CSR en CSV in de voedselsector die bepalend zijn:

- Kromkommer (non-profit SE): het tegengaan van voedselverspilling door tomaten van mindere kwaliteit niet te vernietigen maar te gebruiken voor andere doeleinden zoals soep en sauzen. Kromkommer heeft een crowdfunding activiteit gedaan om de eerste productie van soep te kunnen financieren. Heeft moeite met opschalen en blijft lokaal initiatief. Heeft wel grote retailers (AH, Plus en Jumbo) aan het denken gezet en impuls gegeven om verspilling tegen te gaan. Sociale impact.
- Rotterzwam (non-profit SE): het hergebruiken van koffiedik voor het kweken van paddestoelen en champignons. Ook Rotterzwam heeft crowdfunden gebruikt. Lokaal initiatief, geen plannen om op te schalen. Sociale impact.
- Unilever (for-profit CSR): wil in 2020 klimaatneutraal zijn met de productie van consumentenproducten. Probeert door middel van haar producten het leven van mensen in ontwikkelingslanden te verbeteren en neemt daar ook verantwoordelijkheid voor (Tier 4, Prahalad, zie bijlage blz 19). Beursgenoteerd bedrijf, heeft kwartaalcijfers afgeschapt om de tucht van de markt te doorbreken. Sociale en financiële impact in de gehele keten.
- Nestlé (for-profit CSV): gebruikt het concept creating shared value in het gehele bedrijfsmodel (zie bijlage blz 18). Is samen met Unilever vooroploper in het koppelen van sociale problemen aan economische oplossingen. Beursgenoteerd bedrijf. Sociale en financiële impact in de gehele keten. Nestlé is voorloper in CSV en werkt nauw samen met Michael Porter om de theorie in praktijk te brengen.

3.3 Interview ICCO – Jaap Jan Verboom (SE non-profit)

Om een beter begrip te krijgen van SE hebben er vanuit dit paper een tweetal korte interviews plaatsgevonden in januari 2016. Vanuit beide interviews is duidelijk geworden dat Social Entrepreneurs inderdaad een apart soort zijn. Met name bij ICCO is duidelijk geworden dat er grote behoefte bestaat aan CE-kennis. Door opgedane ervaring afgelopen jaren is duidelijk geworden dat direct hulp bieden d.m.v. donaties aan ontwikkelingslanden alleen in extreme situaties en op korte termijn oplossingen biedt. Op lange(re) termijn is het ook belangrijk om de markt zijn werk te laten doen en mensen zelf verantwoordelijkheid en mogelijkheden geven op vooruitgang (progress) te boeken. Hier komt de koppeling van SE en CE weer om de hoek kijken. Als vervolg hierop heeft ICCO in samenwerking met andere partijen (Nyenrode, Wilde Ganzen, Woord en Daad, 1%) het IMPACT Booster-programma opgezet. Een SE en CE samenwerkingsverband om startende ondernemers in de voedselsector (uit en in Tier 4 landen) te helpen om platform creëren en impact te genereren in de vorm van kleine entrepreneural bedrijven.

3.4 Interview Johan Cruyff Foundation – Marloes Mulder (SE non-profit)

De JCF heeft als sociaal doel om jeugd in beweging te krijgen. Dit doen ze door verschillende concepten aan te bieden (Cruyff Courts, Schoolplein14, Gehandicaptensport) in samenwerking met marktpartijen zoals Nijha (speeltoestellen) en AkzoNobel (verf voor pleinen). De JCF is een non-profit organisatie met inkomsten vanuit loterijen en bedrijven (sponsors) en streeft geen winst na. Echter de organisatie heeft een 14-tal mensen in dienst die ook mede afhankelijk zijn van inkomsten. Om inkomsten verder te vergroten is de JCF o.a. een driejarige samenwerking aangegaan met Coop-supermarkten. Dit heeft een wederzijds belang. Sociale impact en inkomsten voor de JCF en commerciële mogelijkheden voor Coop-supermarkten om op een sociale manier zaken te doen en onder de aandacht te brengen. Meest recente voorbeeld is een gezamenlijke Doekoe-actie. Het sparen van zegels door kinderen bij het kopen van melk. Ook in het geval van de JCF is deze samenwerking met de voedselsector zeer actueel en versterkt elkaar.

4. Toepassingen SE en CSV in de voedselsector

4.1 Toepassingen SE in de voedselsector

De voedingssector staat onder druk van verschillende omstandigheden. Meer voedsel produceren met minder resources die minder vervuiling en schade voor de planeet opleveren. Verder staat het rendement permanent onder druk door het mainstream-karakter. In veel ketens is de verdeling van de winst zodanig scheef dat innovatie onder druk staat. Wat kunnen SE en CSV hier aan bijdragen om deze problemen duurzaam op te lossen?

Social entrepreneurship is in dit paper aan bod gekomen in drie vormen:

1. Non-profit Social Entrepreneurship.
2. For-profit social entrepreneurship.
3. Creating Shared Value.

SE zijn de heeft allereerst een signaalfunctie en zijn de 'change agents'. In het geval van het falen van de markt heeft SE hierin een rol. SE kan in verschillende vormen ook bijdragen aan het op kleine schaal oplossen sociale problemen. SE zorgt voor innovatie en een blurring effect tussen for-profit, non-profit en overheid. Daardoor worden er nieuwe en innovatieve manieren en alternatieve vormen van samenwerking en financiering gevonden (b.v. crowdsourcing) om sociale problemen op te lossen.

4.2 Toepassingen CSV in de voedselsector

CSV heeft als uitgangspunt het simultaan oplossen van sociale én economische problemen. Creating shared value kan worden gezien als mainstream oplossing en biedt mogelijkheden tot innovatie en onderscheidend vermogen en concurrentievoordeel (Porter, 2011):

- Opnieuw ontwerpen van producten en markten.
- Herdefiniëren van productiviteit in de value chain.
- Mogelijk maken van local cluster development.

Value chain oplossingen, business can create social value (in de gehele keten):

Figuur 5. The Simplified Social Value Chain



Bron: Dees, Anderson, 2003

Porter introduceerde het value chain-concept in de jaren 80 als gereedschap voor het analyseren van potentiële bronnen van concurrentievoordeel van bedrijven. Een eenvoudig overzicht van de value chain helpt bedrijven om de belangrijkste activiteiten te identificeren en waarmee een bedrijf sociale en economische waarde kan creëren.

4.3 Toegevoegde waarde SE en CSV: Innovatie en Onderscheidend Vermogen

Zoals uit de theorie van Porter blijkt, kan CSV op verschillende manieren helpen om innovatie te creëren en onderscheidend vermogen te verbeteren. Door het vervagen van grenzen (blurring) tussen for-profit en non-profit ontstaan nieuwe organisaties. Tevens geeft Porter aan dat bedrijven die in staat zijn de sociale en economische component op een unieke manier te combineren minder snel te kopiëren zijn door concurrenten. Er zijn verschillende manieren om sociale problemen (value) die mogelijk leiden tot productiviteitsverbeteringen (value):

- Gebruik van energie.
- Gebruik van water.
- Impact op de omgeving.
- Zichtbaarheid en toegang van leveranciers.
- Kwaliteiten van personeel.
- Veiligheid voor personeel.
- Gezondheid van medewerkers.

Het herdefiniëren van de keten kan tot de volgende kansen leidien:

- Besparen op gebruik van energie en logistieke kosten.
- Zuinig gebruik van bronnen en materialen.
- Verbeteringen in Inkoop.
- Kansen voor nieuwe distributiemodellen.
- Verhogen van de productiviteit van medewerkers.
- Locatie en local sourcing wordt weer belangrijk, niet laagste kosten van productie.

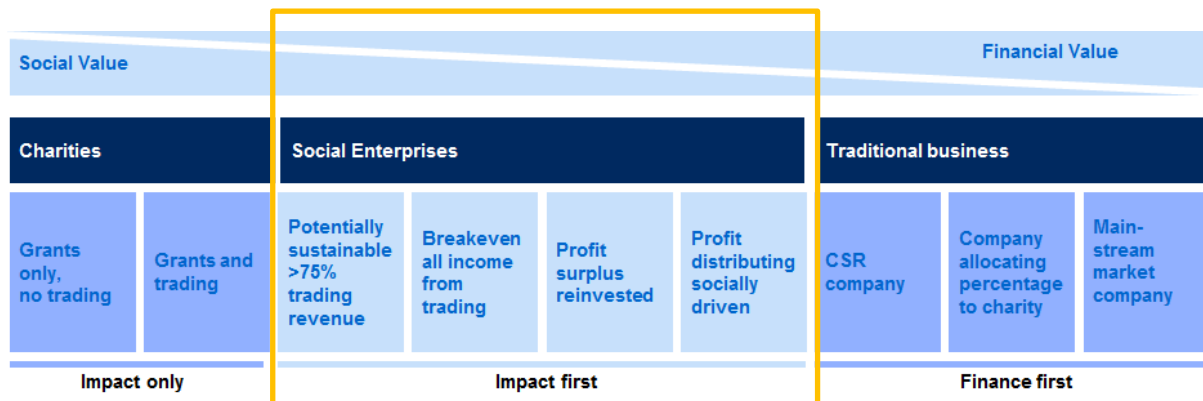
De rol van Social Entrepreneurs in combinatie met Shared Value volgens Porter:

'Social enterprises die shared value creëren, kunnen veel sneller opschalen dan sec sociale programma's, die leiden onder de onmogelijkheid te groeien en om zelfvoorzienend te zijn' (Porter, 2011).

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De conclusie geeft antwoord op de hoofdvraag: *‘Op welke manier kan Social Entrepreneurship en Creating Shared Value toegevoegde waarde leveren aan bedrijven in de foodsector?’*

Social Entrepreneurs zijn de ‘change agents’ van de economie en zorgen voor impact en innovatie. De toegevoegde waarde die SE en CSV kunnen leveren aan de voedselsector zijn omvangrijk. Op een schaal van ‘Impact only’ tot ‘Finance first’ zijn voor Impact first- Social Entrepreneurs de volgende concepten mogelijk:



Traditioneel bevindt de voedselsector zich in het segment ‘Traditional business’ met nadruk op ‘Finance first’. Voorlopers in de voedselsector, Unilever en Nestlé, het onderdeel Impact ook mee in de bedrijfsvoering. Zoals uit de theorie blijkt is de ontwikkeling dat ‘Impact only’ en ‘Finance first’ verbonden worden door een nieuw segment van Social Enterprises. SE als probleembeneemers (change agents) en sociale oplossingen (Social Value Proposition). Creating Shared Value als mainstream oplossing om waarde te creëren in de value chain en sneller op te kunnen schalen. Geen onbelangrijk punt in de ingewikkelde en dynamische voedselsector.

De essentie van strategie is het kiezen van een unieke positionering en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel met de consument als uitgangspunt. Voor de voedselsector biedt Shared Value hierin nieuwe perspectieven en aanbevelingen voor toegevoegde waarde, groei en innovatie:

- Nieuwe behoeften van consumenten.
- Nieuwe producten voor consumenten.
- Nieuwe diensten aan consumenten.
- Nieuwe manieren om de value chain in te richten om productiviteit te verhogen.

In het artikel ‘Strategies for the bottom of the pyramid’ van Prahalad en Hamel (1999) wordt gesteld dat de potentie aan de onderkant van de pyramide het grootste is en de meeste potentie tot value heeft. Echter in de meeste Westerse bedrijven komt deze analyse niet aan de orde en blijft beperkt tot tier 1 (zie bijlage blz 16, figuur 6 en 7). Een product of een service leveren voor tier 4 heeft de meeste potentie maar heeft ook het meest aandacht en onderzoek nodig om tot wasdom te komen. De concepten Social Entrepreneurship en Creating Shared Value kunnen ook hier een zeer belangrijke rol in spelen om (grote en mondiale) sociale problemen op een entrepreneurial manier op te lossen.

Literatuurlijst

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J., (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both".
- Dees, J.G., (1998), "The Meaning of Social Entrepreneurship".
- Dees, J.G., Anderson, B.,B., (2003), "For-Profit Social Ventures".
- Meyboom, F.L. (2008). "Problems of trust; A question of trustworthiness".
- Porter, M.E., (1980), "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors".
- Porter, M.E., Kramer, M.R., (2006), "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review.
- Porter, M.E., Kramer, M.R., (2011), "The big idea. Creating shared value", Harvard Business Review.
- Porter, M.E., (2012), "An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism", Academy of Management Learning & Education.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., (2000), "Competing For The Future. What drives your company's agenda: your competitors' view of the future or your own?"
- Prahalad, C.K., Hart, S.L., (1999), "Strategies for the bottom of the pyramid. Creating sustainable development"
- Reader Nyenrode, (2015), "Mondiale Voedseconomie".
- Sinek, S., (2009), "Start With Why. How great leaders inspire everyone to take action".
- Treacy M., Wiersema, F., (1995), "Discipline of Market Leaders".
- Van Someren, T.C.R., Nijhof, A.H.J. (2010), "Triple P Business Development in the Dutch agro-food sector".
- Trijp, J.C.M. van, Fischer, A.R.H. (2010), "Mobilizing consumer demand for sustainable development".

Bronnen

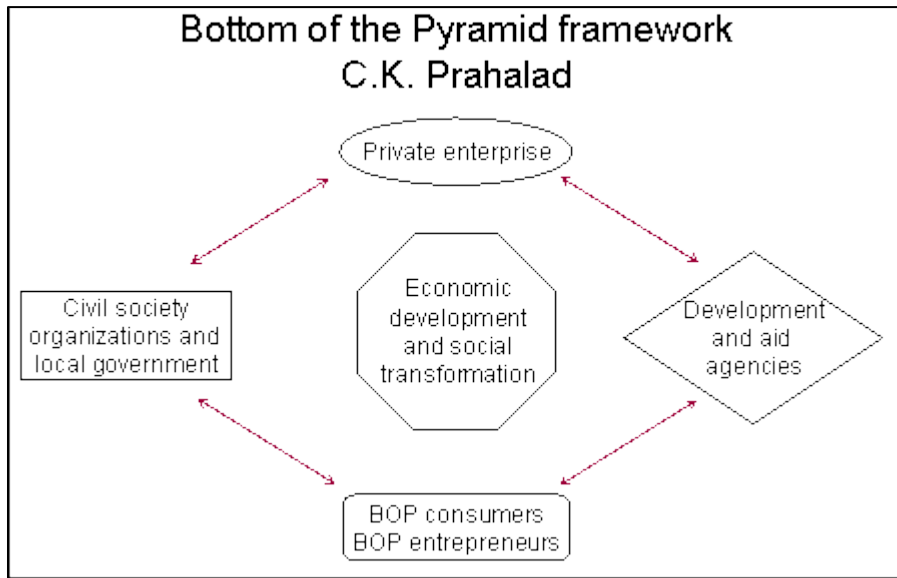
- FAO, (2014), "Food Outlook 2014".
- Nestlé, (2014), "Nestlé, Creating Shared Value, full report".
- Nyenrode, (2015), "div. powerpoint presentaties tijdens colleges module Mondiale Voedseconomie".
- Rabobank, (2013-2015), "Diverse rapporten en updates".
- Rabobank, (2014), "Thema-update: Impact online food retail", (webpublicatie; www.rabobank.nl).

Interviews

- ICCO – Jaap Jan Verboom, (9 januari 2015), "ICCO en iMPACT Booster. Commercial Entrepreneurship helping Social Entrepreneurship. Focused on the bottom of the pyramid".
- Johan Cruyff Foundation – Marloes Mulder, (14 januari 2015), "JCF en Social Entrepreneurship op Non-Profit basis".

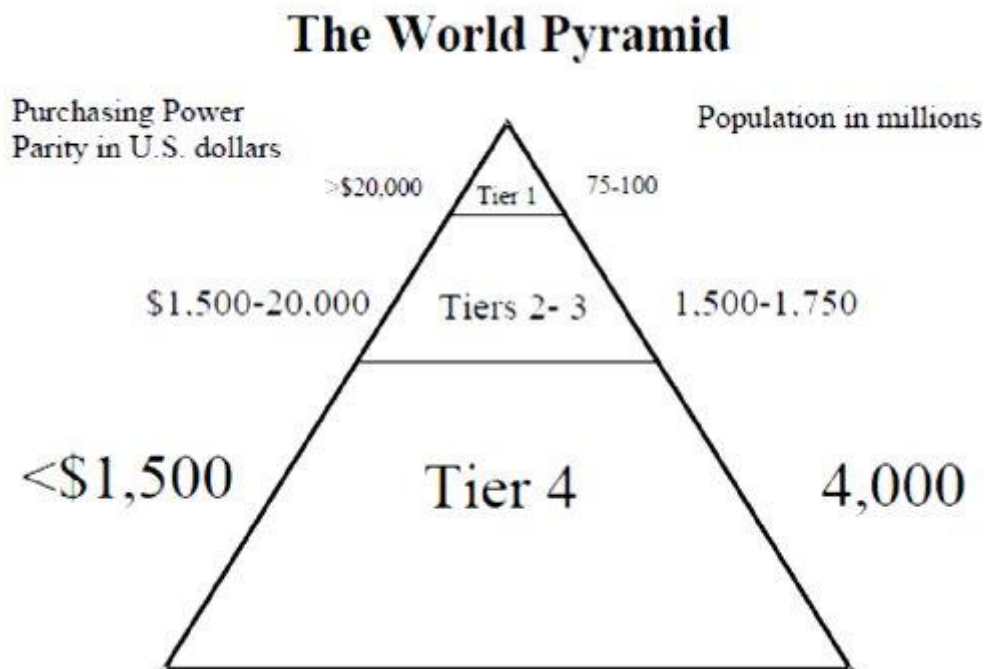
BIJLAGES

Figuur 6. Bottom of the Pyramid



Bron: Prahalad, 1999

Figuur 7. The World Pyramid



Bron: Prahalad, 1999