

# De Social Enterprise verlegt alle grenzen

Door Ronald Mulder - [@ronaldmulder](#) - [thesisone.com](#)

*Er bestaan veel verschillende beelden en definities van wat een 'social enterprise' nu eigenlijk is. In dit artikel betogen we dat een essentieel kenmerk, misschien wel haar belangrijkste kenmerk, is dat de social enterprise geen harde binnen- of buitengrenzen kent. Hierdoor is ze beter dan de traditionele organisatie toegerust voor de dynamiek van de kennis- en netwerkeconomie. Kort gezegd: je moet je grenzen wel verleggen, omdat er in de buitenwereld allerlei grenzen aan het verdwijnen zijn.*

## De grens tussen producent en consument

Tot een jaar of twintig geleden was de wereld lekker overzichtelijk. Je had producenten en je had consumenten. Producenten maakten dingen en consumenten kochten die dingen. Of ze kochten ze niet, en dan liep het slecht af met die producent. Om die kans te verkleinen vonden we de marketing uit. Een verzameling technieken om de consument ervan te overtuigen dat hij ons product echt heel erg graag zou kopen.

## Co-creatie

De eerste barst in dit overzichtelijke plaatje was misschien wel de trend van co-creatie. Vooral in de B2B-markt gingen bedrijven in een steeds vroeger stadium met hun klanten om tafel zitten om een beter product te realiseren. In de online-economie kwam het adagium *launch fast, launch often* op: je lanceert je website, je meet wat er gebeurt en je past je product daar direct op aan. De nieuwste trend hierin is live A/B testing: je lanceert je advertentie of je webshop-pagina in twee versies, meet een paar uur lang welke het beste presteert en leidt vervolgens al het verkeer daar naartoe. Allemaal manieren om de klant, de consument, in het productieproces te betrekken.

## Democratisering van de productie

Maar er is meer aan de hand. In heel veel bedrijfstakken was 'de producent' nodig omdat een individu niet over de grote dure apparatuur kon beschikken die nodig was om iets te maken. Dat is enorm snel veranderd. Iedereen kan tegenwoordig met een paar duizend euro aan hardware op professioneel niveau video, muziek, foto's, grafisch ontwerp, maar ook statistische analyse of objectbeveiliging aanbieden. En je hoeft dat dus ook niet per se full time te doen om je "kapitaal" te laten renderen. Je hoeft het niet eens bedrijfsmatig te doen. Hele volksstammen maken tegenwoordig hoogwaardige digitale producten voor de lol, of voor vrienden en bekenden, of als bijverdienste. En naarmate 3D-printers, lasersnijders en cnc-freesmachines compacter en goedkoper worden, gaat dit zich heel snel uitbreiden naar fysieke producten.

## Iedereen multinational

De derde relevante beweging in dit verband is dat iedereen tegenwoordig wereldwijd zijn producten aan kan bieden dankzij internet en sociale media. Voor alles wat je kunt aanbieden is wel een wereldwijd platform. Airbnb voor ruimte die je over hebt, eBay voor je tweedehands spullen, Etsy voor ambachtelijke producten en ga zo maar door. En met Facebook, Twitter en

Pinterest is het doodsimpel om je fanbase te onderhouden en uit te bouwen.

### Veranderende kijk op werken en leven

En als laatste een nog enigszins speculatieve trend: er zijn aanwijzingen dat steeds meer mensen, in ieder geval in het westen, niet gelukkig zijn met de scheiding tussen werk en de rest van hun leven. Werken om geld te verdienen en met dat geld alles kopen wat je nodig hebt. We zien steeds vaker mensen zelf energie produceren, voedsel verbouwen, verzekeringen en kinderopvang zelf coöperatief organiseren. We denken dat mensen niet meer afhankelijk willen zijn van grote systemen die ze niet kunnen beïnvloeden en waarop ze, zo is de laatste jaren gebleken, ook niet altijd kunnen vertrouwen.

### **De grens tussen producten en diensten**

Een dienst is een product dat je niet op je tenen kunt laten vallen. Een duidelijk verschil, zou je zeggen. Toch verdwijnt de grens tussen producten en diensten steeds meer, en diensten zijn daarbij aan de winnende hand: steeds meer producten worden als dienst aangeboden.

### Bezit is een last

Tyler Durden, de hoofdpersoon in de film en het boek Fight Club, zei het heel mooi: "Things you own end up owning you." Natuurlijk is dat een luxeprobleem en geldt het alleen als je alles hebt wat je nodig hebt, maar let's face it: dat geldt voor bijna iedereen in Nederland. Bezit, van dingen, is een last. Die zonnebank van 1000 euro, daar lig je uiteindelijk, als de nieuwigheid er af is, misschien tien keer per jaar onder. En ondertussen staat het ding maar in de weg. Misschien had je toch beter een abonnement bij Sundays kunnen nemen. Bezit legt ook vast. Als je een auto gaat kopen heb je een zee van mogelijkheden. Maar heb je hem eenmaal gekocht, dan zit je er een paar jaar aan vast. Dat telt vooral zwaar bij producten die nog sterk in ontwikkeling zijn. Bij telefoons, computers, elektrische auto's en zonnepanelen weet je 1 ding zeker: volgend jaar koop je voor hetzelfde geld een betere. Bezit geeft ook steeds minder status. Alleen drugsdealers en profvoetballers kopen nog Rolex en Lamborghinis. Het huren of leasen van spullen is vaak een betere optie, zeker als het contract flexibel is. In het bedrijfsleven is dat natuurlijk al lang de norm.

### Toegang in plaats van bezit

Nog handiger is het als het product er alleen maar is als jij het nodig hebt. SaaS, software as a Service, was een jaar of tien geleden een enorme doorbraak in een wereld waarin iedereen gewend was om software op zijn eigen computer of een lokaal netwerk te installeren. Nu heet het 'werken in de cloud' en doet bijna iedereen het. De enige software die op mijn laptop staat is een browser. Ook bij muziek en video zie je nu, in de vorm van respectievelijk Spotify en Netflix, modellen waarbij gebruikers betalen voor toegang in plaats van bezit. Als je product niet digitaal is, en dus niet vrijwel kosteloos opschaalbaar, loop je natuurlijk vrij snel tegen vraagstukken van capaciteitsplanning en logistiek aan. Iedereen gebruikt zijn auto maar twee uur per dag, maar voor 80% van ons vallen die twee uur 's ochtends tussen 8 en 9 en 's avonds tussen 5 en 6. Dus daar liggen nog wel wat uitdagingen.

Voor een aanbieder kan het ook voordelig zijn om te denken in termen van toegang in plaats van bezit. Als je iets verkoopt is dat een transactie. Als je iemand toegang biedt, is dat een langdurige

relatie. In principe zou dat meer op moeten leveren.

### Delen is het nieuwe hebben

Ieder huishouden in Nederland heeft allerlei dure spullen die het grootste deel van de tijd stof staan te vangen: grasmaaiers, klopboormachines, een caravan, de auto natuurlijk, verzin het maar. Overal ter wereld zie je op dit moment internetplatforms opduiken om dergelijke spullen voor een klein bedrag of zelfs voor niets te lenen en uit te lenen. [Peerby](#) is in Nederland het bekendste voorbeeld. Naast producten worden er ook diensten aangeboden. Als ik toch kook, kan ik net zo makkelijk twee keer zo veel koken en daar een paar mensen blij mee maken ([thuisafgehaald.nl](#)). Als ik toch met mijn hond naar het bos ga, kan ik er net zo goed nog een meenemen. Internet heeft het natuurlijk extreem eenvoudig gemaakt om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Opvallend: bij bijna al deze peer-to-peer diensten is geld niet de drijfveer. Er wordt vooral ingespeeld op het feit dat mensen sociale wezens zijn die graag mensen in hun omgeving helpen, zeker als het niet te veel moeite kost.

### **De grens tussen markt en overheid**

De laatste honderd jaar hebben we twee manieren om wensen en behoeften van burgers op te lossen: de markt en de overheid. Daarin loopt nu iets spaak. De overheid heeft niet genoeg geld om te doen wat we van haar verlangen. Maar als ze meer belastinggeld ophaalt, dan kan de markt zijn deel van het werk niet meer doen.

### Samen voor ons eigen

Wat we langzamerhand steeds meer zien, is dat groepen burgers samen taken oppakken die noch de overheid, noch de markt nu goed uitvoeren. Denk aan de broodfondsen, waarin zelfstandigen samen een arbeidsongeschiktheidsverzekering opzetten. Of denk aan de Thomashuizen, waar ouders van kinderen met een verstandelijke beperking zelf een kleinschalige woonomgeving organiseerden. De Thomashuizen zijn inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met meer dan 100 vestigingen in Nederland. Of denk aan de stadslandbouw, een soort collectieve volkstuinten (o.a. Utrecht), of aan de lokale energiecoöperaties (o.a. Groningen), of de coöperatieve kinderopvangverenigingen. Het zijn eigenlijk steeds consumenten, of burgers zo u wilt, die de handen ineenslaan om hun eigen probleem op te lossen. En soms komen ze tot de ontdekking dat ze daar nog veel meer mensen mee kunnen helpen.

### De Solution Economy

Nog een stapje verder is wat de [Harvard Business Review](#) de Solution Economy heeft gedoopt, of wat managementguru C.K. Prahalad 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid' noemde. Die 'Pyramid' is de inkomenspiramide, en 'the bottom' daarvan is per persoon niet rijk, maar het zijn er wel heel veel - en dus is het toch een interessante markt. Vooral de Chinezen zijn er inmiddels heel goed in om laptops, telefoons, maar ook waterfilters en medicijnen, te ontwikkelen voor de Afrikaanse markt. Maar denk ook aan de microfinance-diensten waar nobelprijswinnaar en bankier Muhammad Yunus naam mee heeft gemaakt. Of denk aan MedicalHome, een van oorsprong Mexicaanse dienst die klanten in Latijns Amerika voor omgerekend nog geen € 5 per maand een abonnement op huisartsenzorg levert. (Hun geheim is dat ze het leeuwendeel van de vragen telefonisch af kunnen doen.) Een interessant gevolg van de crisis is dat dergelijke

producten en diensten nu ook in het Westen voet aan de grond proberen te krijgen ...

### **De grens tussen B2B en B2C**

Het is een cliché, maar daarom niet minder waar: *all business is personal*. In de kennis- en netwerkeconomie geldt dat des te meer. De grens tussen B2B en B2C verdwijnt; alles wordt P2P: Person to Person.

### Van waardeketen naar waardenetwerk

In een keten praat iedere schakel alleen met de direct aangrenzende schakels. De eindgebruiker is vaak niet of nauwelijks in beeld. Het resultaat is vaak een situatie waarin de partij die het merk of de outlet controleert, de rest van de keten uitknijpt. De enige taak van de andere schakels is zo goedkoop mogelijk volgens specificatie leveren. En als iemand anders het goedkoper kan wordt er gewiticht. Aldi en Opel zijn twee beruchte voorbeelden. In een netwerk-benadering werken alle partijen samen om de eindklant een waardevol product te leveren. De onderlinge verhoudingen hebben veel meer het kenmerk van een langdurige relatie. En alle partijen zijn bezig met de eindklant in gedachten - en zijn dus in feite allemaal B2C geworden.

### De vent achter de tent (de trut achter de hut)

Merken zijn een prachtige uitvinding, maar je hebt in dit tijdperk van sociale media toch echt een streepje voor als je bedrijf een gezicht heeft. Facebook heeft een gezicht. Apple had er een. Heineken profiteert nog steeds van de uitstraling van Freddie. Nog mooier is het als de topman ook echt aanspreekbaar is, zoals de bankiers René Frijters ([Knab](#)) en Matthias Kröner ([Fidor](#)) of zelfs Richard Branson van Virgin op Twitter actief zijn. Maar ook als dat niet kan, dan blijkt toch telkens weer dat klanten, die immers ook mensen zijn, het prettig vinden als het contact zo menselijk mogelijk is. Vaste accountmanagers, goede CRM-systemen en vooral ook een cultuur (en structuur) waarin het toegestaan is om de klant gelukkig te maken.

Daarmee verlaten we de vervagende grenzen in de buitenwereld, de externe omgeving, en zijn we langzamerhand terecht gekomen bij de vraag welke grenzen de organisatie van de toekomst zelf zal moeten verleggen.

### **De buitengrens van de organisatie**

Veel organisaties kennen een scherpe scheidslijn tussen binnen en buiten. Als je vertrekt bij zo'n organisatie lever je je sleutels in, wordt je toegang tot de bedrijfsnetwerken afgesloten en ben je gebonden aan een dikke stapel non disclosure agreements en een concurrentiebeding. Dat is in een netwerkeconomie geen handige opstelling.

### Flexibele schil

Geheimhouding en vertrouwelijkheid kunnen natuurlijk best nuttig zijn, maar zelfs de Amerikaanse veiligheidsdiensten werken tegenwoordig met een flexibele schil van subcontractors die af en toe afgebakende projecten doen. Zo'n flexibele schil maakt dat je, als het werk daarom vraagt, vrij snel hulptroepen kunt bijschakelen die bekend zijn met de cultuur en de procedures in je organisatie. Als je sterk projectmatig werkt, kan die flexibele schil zelfs (veel) groter zijn dan de vaste kern. Zo ben je in staat steeds een adequaat team samen te stellen, zonder dat je zelf allerlei specialisten in huis hoeft te hebben. En voorkom je dat de nadruk in je

bedrijf komt te liggen op 'je mensen declarabel maken' in plaats van 'de klant zo goed mogelijk helpen'.

### De buitenwereld binnenhalen

Zo'n flexibele schil heeft als bijkomend voordeel dat je de buitenwereld binnenhaalt. De bedrijfjes en zelfstandigen waar je mee werkt werken immers ook voor andere organisaties. En daarmee haal je ideeën, werkwijzen en contacten binnen - allemaal kansen op innovatie en kruisbestuiving. Er zijn meer manieren om de buitenwereld binnen te halen. De meest veilige en bekende is om te zorgen dat er altijd stagiairs en afstudeerders in je organisatie rondlopen. Al horen we steeds vaker dat bedrijven dat "vanwege de crisis" niet meer doen. Erg dom en kortzichtig, vind ik dat. Stagiairs hoeven trouwens niet per definitie studenten te zijn. Ik kan elke ondernemer en manager aanraden om regelmatig een dagje stage te lopen bij een andere organisatie. Leer je veel van, en meestal heb je ook nog wel een paar leuke tips voor je gastheer. Nog een manier: regelmatig een feestje geven (lezing, symposium, verzin maar een naam) waarop je laat zien wat je aan het doen bent. En de leukste, vind ik zelf: stel een deel van je kantoor open voor zp'ers en andere laptop-nomaden. Steeds meer organisaties hebben, al dan niet in het kader van Het Nieuwe Werken, grand café-achtige werkruimtes met flexplekken. Waarom zou je die niet openstellen voor mensen van buiten? Als je er zelf ook zit en af en toe wat lichte sociale druk uitoefent hoef je echt niet bang te zijn dat de boel vol komt te zitten met studenten en daklozen.

### Weg met de jubilarissen

Impliciet doen veel organisaties alsof ze hun werknemers een loopbaan tot aan het pensioen kunnen bieden. Jaarplannen en functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn gericht op persoonlijke en professionele groei, die weerspiegeld moet worden in promotie. Dat gekke arbeidscontract voor onbepaalde tijd draagt natuurlijk bij aan deze illusie. Maar in werkelijkheid zijn de meeste organisaties veel te klein en/of te weinig divers om hun medewerkers in elke fase van hun leven een interessante uitdaging te kunnen bieden. En andersom is een beetje doorstroming voor de meeste organisaties heel gezond.

Je zou je dus kunnen afvragen welke rol je vooral wilt vervullen in de loopbaan van je medewerkers. Wil je de organisatie zijn waar veel frisse jonge mensen hun eerste werkervaring opdoen - maar na een jaar of vijf zouden ze eigenlijk eens ergens anders moeten gaan kijken? Of wil je een plek zijn waar ervaren en uitgeraasde veertigers hun wijsheid komen leveren? Zelfs als je hier geen duidelijke mening over hebt, zul je er van uit moeten gaan dat het leeuwendeel van je medewerkers passanten zijn, die een paar jaar aan boord komen en dan weer overstappen. In termen van personeelsbeleid schept dat nieuwe opgaven, maar ook nieuwe mogelijkheden. Kun je er bijvoorbeeld voor zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment naar jou toe komen, zodat je geen kapitalen uit hoeft te geven aan werving en selectie? En kun je voor elkaar krijgen dat de mensen die vertrokken zijn zich verbonden blijven voelen en een waardevol onderdeel blijven van je netwerk? Het antwoord op deze vragen is "ja", maar dan moet je wel eerst heel snel af van de gedachte dat alles buiten de organisatie een concurrent en een vijand is.

### **De binnengrenzen van de organisatie**

Ook binnen de organisatie kun je in de netwerkeconomie geen grenzen meer gebruiken. We zeggen natuurlijk niets nieuws als we zeggen dat 'kokers' of 'silo's' uit den boze zijn, en dat minder managementlagen bijna altijd beter is. De laatste tijd zien we wat interessante experimenten die nog een stapje verder gaan.

### Weg met de manager

Een paar ICT-bedrijven, waar natuurlijk voornamelijk jonge, hoogopgeleide mensen werken, hebben de laatste jaren heel bewust de manager overboord gezet. Het bekendste voorbeeld is [Valve](#), de Amerikaanse spellenmaker die bij de dertigers onder u waarschijnlijk het bekendst is van Half-Life. En in Nederland timmert de Groningse aanbieder van voip-telefonie [Voys](#) ermee aan de weg. De gedachte is simpel. Management is een coördinatiemechanisme dat ervan uitgaat dat individuele medewerkers niet over de informatie beschikken om de juiste beslissingen te nemen. Dat is op zich al raar, want buiten de voordeur van de onderneming geloven we in de rationele homo economicus en in de onzichtbare hand van de markt die ervoor zorgt dat individuele beslissingen tot een optimale uitkomst leiden. Bovendien: we zijn tegenwoordig heel goed in staat om informatie voor iedereen beschikbaar te maken. Voys heeft bijvoorbeeld een aantal dashboards ontwikkeld waarop je heel snel kunt zien hoe het ervoor staat met de financiën, de sales-pijplijn, de klachtenafhandeling en de voortgang van projecten. Die dashboards, maar ook de onderliggende data, zijn voor alle medewerkers toegankelijk. En in die situatie is het niet zo dat elke medewerker over *dezelfde* informatie beschikt als een manager, nee, hij beschikt over *betere* informatie, omdat hij naast de cijfertjes ook nog eens zijn eigen, niet-kwantificeerbare buikgevoel inbrengt, dat gevoed wordt doordat hij elke dag 'met z'n poten in de klei staat' - en een manager niet. Dus: teams nemen zelf de beslissingen. Een manager is hoogstens iemand aan wie je om hulp kunt vragen als je er zelf niet uitkomt of als je geld of andere resources nodig hebt.

### Geen functies, maar rollen

Een andere interessante trend, die een beetje in het verlengde ligt van de vorige, maar ook wel los wordt toegepast, is het afschaffen van functies. Er is een hoeveelheid werk, die veranderlijk is, en er is een hoeveelheid medewerkers, die ook veranderlijk is. Hoe dynamischer de omgeving, hoe meer een traditionele omgeving gaat knellen. Medewerkers vastpinnen op functies vermindert je flexibiliteit, maar het heeft meer nadelen. Het bevordert eiland-denken, territorium-drift en imperium-bouwen. En het creëert een hiërarchie. Bij [WL Gore](#), de Amerikaanse fabrikant van onder andere Gore-Tex, bestaan geen functies. Alle ruim 8.000 medewerkers zijn 'associate'. Rollen en taken worden verdeeld op basis van verantwoordelijkheid nemen (en krijgen).

Wij noemen dit soort organisatievormen wel SOCIAL ENTERPRISES. Daarmee bedoelen we niet dat ze voor een goed doel werken of zo, maar dat ze proberen een gemeenschap te zijn, een werkgemeenschap. Iedereen denkt mee over hoe de organisatie het best zijn werk kan doen en zijn klanten blij kan maken.

We zijn gewend om voor een organisatie de metafoor van een machine te gebruiken, of een organisme. Met gespecialiseerde onderdelen: hoofd, armen, benen, hart enzovoort. De

onderdelen willen zelf niks, ze worden centraal aangestuurd en daardoor functioneert het geheel. Wij geloven dat de organisatie van de toekomst veel meer als een zwerm beschreven zal worden. Als een bijenvolk of een mierenkolonie, in plaats van als een enkel dier. Met veel minder of geen centrale sturing, maar daarom niet minder effectief en efficiënt - en veel beweeglijker en daardoor op den duur succesvoller. Dat is de belangrijkste grens die verlegd moet worden.

### En dan nog iets

Een zwerm is veel minder kwetsbaar voor onvoorspelbare gebeurtenissen. Een zwerm kan niet onthoofd worden, bijvoorbeeld. En binnen een zwerm kan diversiteit ontstaan, waardoor je als geheel beter bestand bent tegen wisselende omstandigheden. Je zou zelfs kunnen zeggen dat een organisatie op die manier anti-fragiel kan zijn: een begrip van [Nassim Taleb](#), waarmee hij bedoelt dat je juist baat hebt bij veranderingen, en dan vooral onverwachte schokken. Herinnert u zich het celdeling-model van BSO nog? BSO bestond uit vrijwel autonome cellen, gelabeld naar klantgroep en regio. Bijvoorbeeld "Overheid / Noord-Nederland" of "Financial Services / Utrecht". Als een unit meer dan 50 medewerkers telt, dan moet hij zich splitsen langs een van die twee lijnen. "Overheid / Noord-Nederland" splitste dan bijvoorbeeld in "Overheid / Friesland" en "Overheid / Groningen en Drenthe". Of in "Gemeenten / Noord-Nederland" en "bovenlokale overheid / Noord-Nederland". Zo groei je altijd 'vanzelf' met de markt mee. Voeg er nog een regel aan toe 'als een unit onder de 15 medewerkers komt moet hij zichzelf opdoeken' en je hebt een model dat goed kan omgaan met zowel positieve als negatieve schokken, zolang die redelijk lokaal van karakter zijn.

Laat je dus niet misleiden door het woordje SOCIAL in SOCIAL ENTERPRISE. Het heeft niet zo veel te maken met sandalen dragen of bomen knuffelen. Elke tijd heeft zijn optimale organisatievorm. In deze tijd, die zich kenmerkt door een kennis- en netwerkeconomie en door een grote en onvoorspelbare dynamiek, is die optimale organisatievorm volgens ons de social enterprise.