

# MIC ÎNDRUMAR FINANCIAR PENTRU ÎNTREPRINDERI SOCIALE\*

## A BRIEF FINANCIAL GUIDE FOR SOCIAL ENTERPRISES SEEKING INVESTMENT

*Co-founder & Managing Partner at  
Synerb Venture Catalyzer*

**Sonia  
OPREAN**

*Co-founder & Managing Partner at  
Synerb Venture Catalyzer*

**Rezumat.** În România, primele întreprinderi sociale au fost fondate de către ONG-uri cu experiență, cu scopul de a-și spori sustenabilitatea financiară și pentru a reduce dependența față de donatori. Acest trend continuă chiar și astăzi, 10-15 ani mai târziu, când multe din întreprinderile sociale de succes sunt organizate ca o activitate economică în cadrul unui ONG.

Aceste ONG-uri cu activitate economică au numeroase fluxuri de venit, unele din activitatea non-profit, ce țin de misiunea lor, provenind din donații, granturi și subvenții, altele economice, obținute ca urmare a vânzării de produse și servicii. ONG-urile, cel mai adesea, își desfășoară activitatea economică în scopul obținerii unui excedent folosit ulterior de către organizație pentru a-și finanța programele sociale ori pentru a oferi locuri de muncă unor beneficiari vulnerabili.

De multe ori, activitatea economică a unui ONG devine rentabilă într-un timp îndelungat, perioadă în care organizația mamă accesează granturi pentru subvenționarea parțială a costurilor de operare a întreprinderii sociale. Alteori, rentabilitatea nu este posibilă, mai ales în cazul unor întreprinderi sociale de inserție, unde costurile sociale trebuie subvenționate, total sau parțial, pentru a menține locurile de muncă create pentru persoane vulnerabile.

Construirea unui model financiar pentru întreprinderi sociale este o misiune grea. Instrumentele uzuale cu care putem determina cu ușurință profitabilitatea unei afaceri tradiționale, cum ar fi balanța contabilă, nu ne ajută în mod necesar să avem claritate în cazul întreprinderilor sociale. Determinarea costurilor de operare reale ale unei întreprinderi sociale este aproape imposibilă fără coroborarea unor informații calitative și cantitative suplimentare, cum ar fi

**Summary.** The first social enterprises in Romania were founded by experienced NGOs aiming to increase their financial sustainability and reduce their dependence on donations. This trend continues today, 10-15 years later, when many successful social enterprises are operating within established NGOs.

Such NGOs have many revenue streams, some linked to their non-profit activities, i.e. donations, grants and subsidies, others from selling goods and services. Most often, these NGOs invest their revenues into their social programmes, such as providing employment to vulnerable people.

It often takes a long time for these social enterprises to become profitable, during which time the parent NGO finances their operating costs via external grants and subsidies. Other times, profitability is not possible, especially for social integration-type enterprises whose costs must be at least partially subsidized in order to provide job creation for vulnerable people.

Building a financial model for social enterprises is a difficult task. The usual tools used to measure profitability for traditional businesses, such as the trial balance, do not necessarily help. It is almost impossible to determine the real operating costs of a social enterprise without corroborating additional qualitative and quantitative information, such as funding contracts, production reports, guidelines and regulations, organisational structure and, last but not least, exten-

*contractele de finanțare, rapoarte de producție, rețetare, structura de personal și, nu în ultimul rând, interviuri extinse cu antreprenorii sociali.*

*Modelul financiar al unei întreprinderi sociale poate fi o misiune pentru James Bond. Nicio discuție pe teme financiare cu o întreprindere socială nu este e călătorie simplă din punctul A în punctul B. Construirea sau înțelegerea modelului financiar al unei întreprinderi sociale aduce la suprafață o serie de întrebări despre care sunt și ce dimensiune au costurile „reale”. Răspunsul la aceste întrebări cel mai adesea va fi: “E mai complicat...”*

**Cuvinte cheie:** îndrumar financiar, performanță financiară, întreprinderi sociale

Am făcut primii pași către o carieră în domeniul financiar acum zece ani, când am intrat, temătoare, în biroul uneia dintre cele mai mari firme de servicii financiare din lume. La vremea respectivă, deși învățasem în facultate despre diagnoza afacerilor, contabilitatea financiară și de gestiune, aceste subiecte îmi păreau lipsite de viață și aplicabilitate.

Interesul meu se îndrepta mai degrabă spre materii mai puțin tehnice, atractive, spre exemplu management și marketing. Știam, totuși, că pentru a înțelege cum funcționează motorul economic al oricărei afaceri, o înțelegere solidă a domeniului financiar este critică.

În anii care au urmat am perseverat în domeniu, în mare parte datorită unei colege devenită prietenă, un fel de general responsabil de procesul meu de învățare, care se asigura că atenția mea este îndreptată la locul potrivit: spre înțelegerea strategică a cifrelor. Ea mi-a explicat, prima dată în cuvinte simple, dinamica gestiunii stocurilor și am înțeles atunci că toți termenii tehnici au corespondenți în limbaj „uman”.

Până să plec din domeniul de audit financiar, am făcut parte din peste 40 de misiuni de audit, fiind de multe ori

*sive interviews with the social entrepreneurs themselves.*

*Financial modelling for social enterprises is a James Bond-like mission ... if James Bond worked with spreadsheets. There is no easy way to tackle this as the conversation always revolves around the “real” costs and how high they are. To most questions, the answer will most often be, ‘It’s more complicated than that ...’*

**Keywords:** financial guidance, financial performance, social enterprises

I took the first steps towards a financial career ten years ago when I joined one of the world’s largest financial services firms. At the time, even though I had studied them at university, I failed to see the practical application of concepts such as business diagnosis, financial and management accounting.

My interests gravitated towards more appealing and less technical fields, such as management and marketing. I knew, however, that in order to understand how the economic engine of any business works, a sound understanding of the financial sector would be critical.

Over the following years I persevered in the area of financial analysis, largely thanks to a colleague who became my friend and mentor, and who made sure I was focusing on gaining a strategic understanding of finance and accounting concepts. She opened my eyes to the dynamics of stock management and showed me how to translate highly technical financial terms in simple language that even non-experts could understand.

My career in financial services

responsabilă de coordonarea echipelor pe teren, la client. Am fost parte din auditul unor firme cu cifre de afaceri de sute de milioane de euro, firme în expansiune și firme în insolvență, activând în domenii dintre cele mai variate, de la automotive, la bunuri de larg consum, transport de marfă, servicii medicale și multe altele.

### **Primul contact cu întreprinderile sociale**

În același timp, în perioada respectivă, în România se finanțau primele întreprinderi sociale. Eram fascinată de acest nou model hibrid și de impactul social pe care-l promiteau, dar intuiam că o afacere socială este, înainte de toate, o afacere, și că, pentru a face ceva util în sector, ar trebui întâi să învăț și să deslușesc din „misterele motorului economic” al acestor mici afaceri de impact.

Când am făcut tranziția către domeniul de antreprenoriat social, eram convinsă că această nouă lume nu ascunde prea multe secrete. La urma urmei, avusesem de a face cu Guliverii economiei. Cât de greu poate fi, îmi ziceam, să lucrez cu modele de afaceri mult mai mici? Realitatea a fost că mi-am petrecut luni bune la început doar pentru a înțelege cele mai stringente și complexe provocări ale sectorului.

În aproape șase ani de când activez în sector, am întâlnit antreprenori ambițioși, cu ochii pe cifre și pixul în mână, absorbind fiecare gram de *knowledge* disponibil, antreprenori care lucrează an de an la proiecții și caută, neobosiți, să își înțeleagă performanța în cifre, antreprenori resemnați și înfrânți de multiplele tentative eșuate de a înțelege limbajul pe care ei îl percep ca fiind mult prea tehnic, antreprenori furioși că, deși vorbesc aceeași limbă cu contabilul,

involved working on over 40 audit projects, often in charge of coordinating teams in clients' offices. I worked on audits of companies worth hundreds of millions of euros, I dealt with both growing companies and insolvent businesses, across a variety of sectors, from the automotive industry to consumer goods, freight transport, healthcare and many more.

### **First contact with social enterprises**

When I made the transition to working with social enterprises, I was convinced it would not be difficult to make a success of this new financial model and my own career move. After all, I had dealt with notable and major corporations. How difficult could it be to work with much smaller albeit different type of business?

In reality, I spent many of those initial months trying to understand the most pressing and complex challenges within that sector. This new hybrid-financing business model that aimed for social impact was fascinating to me. Though different than traditional business, a social enterprise is still first and foremost a business, and in order for it to be a success, it needs to ramp up its economic drivers.

In the six years since, I have met many ambitious, hands-on, highly-focused entrepreneurs who use all the available knowledge resources and work tirelessly on their company performance and understanding its financial factors. I've also encountered others who were ultimately defeated by the constant

nu prea se înțeleg, antreprenori umiliți în relația cu diferiți investitori, deoarece nu au reușit să treacă de etapa prezentării unor proiecții financiare multianuale care să convingă.

Fără pretenția de a fi exhaustivă, mi-am propus în acest articol să detaliez, în termeni simpli, câteva aspecte legate de analiza financiară a unei întreprinderi sociale care se pregătește sau caută să obțină o investiție. Scopul meu este de a contribui la creșterea încrederii antreprenorilor și managerilor de întreprinderi sociale în propriile abilități de a înțelege un model financiar, pentru ca aceștia să poată purta o conversație în cunoștință de cauză cu partenerii lor – de exemplu investitorii de impact<sup>1</sup>.

Modelul financiar al unei întreprinderi sociale poate fi o misiune pentru James Bond. Nicio discuție pe teme financiare cu o întreprindere socială nu este e călătorie simplă din punctul A în punctul B. Construirea sau înțelegerea modelului financiar al unei întreprinderi sociale aduce la suprafață o serie de întrebări despre care sunt și ce dimensiune au costurile „reale”. Răspunsul la aceste întrebări cel mai adesea va fi: “E mai complicat...”

### **Costurile reale de funcționare pentru întreprinderile sociale sub umbrela unor ONG-uri**

În România, primele întreprinderi sociale au fost fondate de către ONG-uri cu experiență, cu scopul de a-și spori sustenabilitatea financiară și pentru a reduce dependența față de donatori. Acest trend continuă chiar și astăzi, 10-15 ani mai târziu, când multe din întreprinderile sociale de succes sunt organizate ca o activitate

struggle to understand the more technical sides of the business; some frustrated by their dealings with their own accountants, others humiliated by their own investors on account of failing to deliver convincing multi-annual financial projections.

In this article I will attempt to touch on the most important aspects of financial analysis for social enterprises seeking financing. My aim is to help increase the confidence of entrepreneurs and social enterprise managers in understanding financial modelling so that they can have an informed conversation with their partners, such as impact investors.

Financial modelling for social enterprises is a James Bond-like mission ... if James Bond worked with spreadsheets. There is no easy way to tackle this as the conversation always revolves around the „real” costs and how high they are. To most questions, the answer will most often be, ‘It’s more complicated than that ...’

### **Actual operating costs of NGO-type social enterprises**

The first social enterprises in Romania were founded by experienced NGOs aiming to increase their financial sustainability and reduce their dependence on donations. This trend continues today, 10-15 years later, when many successful social enterprises are operating within established NGOs.

Such NGOs have many revenue streams, some linked to their non-profit activities, i.e. donations, grants and subsidies, others from selling goods and services. Most often, these NGOs

<sup>1</sup> Strategia investitorilor de impact are în vedere, pe lângă câștigul financiar, generarea de beneficii sociale și de mediu în urma investițiilor

economică în cadrul unui ONG.

Aceste ONG-uri cu activitate economică au numeroase fluxuri de venit, unele din activitatea non-profit, ce țin de misiunea lor, provenind din donații, granturi și subvenții, altele economice, obținute ca urmare a vânzării de produse și servicii. ONG-urile, cel mai adesea, își desfășoară activitatea economică în scopul obținerii unui excedent folosit ulterior de către organizație pentru a-și finanța programele sociale ori pentru a oferi locuri de muncă unor beneficiari vulnerabili.

De multe ori, activitatea economică a unui ONG devine rentabilă într-un timp îndelungat, perioadă în care organizația mamă accesează granturi pentru subvenționarea parțială a costurilor de operare a întreprinderii sociale. Alteori, rentabilitatea nu este posibilă, mai ales în cazul unor întreprinderi sociale de inserție, unde costurile sociale trebuie subvenționate, total sau parțial, pentru a menține locurile de muncă create pentru persoane vulnerabile.

Dacă un investitor de impact va studia contul de profit și pierdere al unui ONG cu activitate economică, poate să constate, încrezător, că activitatea economică este profitabilă și generează excedent pentru organizație, fără să-și dea seama la o analiză de suprafață că, de fapt, există posibilitatea ca organizația să-și acopere parțial costurile operaționale ale întreprinderii sociale printr-un grant.

Altfel spus, o parte din costurile de operare ale întreprinderii sociale pot fi "ascunse" neintenționat, prin încadrarea acestor costuri la cheltuielile operaționale ale activității non-profit, cheltuieli ce sunt acoperite din venituri din grant.

În acest caz, rezultatele financiare ale organizației nu reflectă de fapt performanța întreprinderii sociale. Întâlnim des această situație, dintr-o multitudine

invest their revenues into their social programmes, such as providing employment to vulnerable people. It often takes a long time for these social enterprises to become profitable, during which time the parent NGO finances their operating costs via external grants and subsidies. Other times, profitability is not possible, especially for social integration-type enterprises whose costs must be at least partially subsidized in order to provide job creation for vulnerable people.

When impact investors assess the profit/loss accounts of an economically active NGO, they will find that the economic activity is profitable and generates surplus cash for the parent organisation, without realising, at first glance, that the organisation itself is in fact likely to cover part of the operating costs of the social enterprise through an external grant. In other words, part of the operating costs of the social enterprise may be unintentionally "hidden".

In this case, the financial assessment of the economic activity might not accurately reflect the performance of the social enterprise. This is due to a number of reasons, namely: the complexity of the financing contracts framework, particularly when it comes to framing projected operating costs; the lack of in-depth financial management knowledge within the parent organisation, and not having separate management systems for the economic and non-profit activities, respectively.

Other types of subsidised costs are those covered by the social enterprise arm within an NGO through the use of volunteer resources: for example, the production manager works pro

de cauze: complexitatea contractelor de finanțare în care sunt prevăzute modalitățile de a încadra unele cheltuieli, lipsa de cunoștințe aprofundate în management financiar și lipsa sistemelor de gestiune separate pe activități economice și activități non-profit.

Un alt exemplu relevant de costuri subvenționate sunt costurile acoperite de către întreprinderea socială prin utilizarea unor resurse primite *pro bono*. Spre exemplu, managerul de producție lucrează *pro bono* (temporar) pentru întreprinderea socială sau, alt exemplu, sediul în care funcționează întreprinderea socială este pus la dispoziție gratuit de către un susținător al organizației. Aceste situații pot fi temporare sau nu, pe termen lung sau scurt, dar este foarte important ca aceste costuri să fie luate în calcul în determinarea costului real de operare al întreprinderii sociale.

Construirea unui model financiar pentru întreprinderi sociale este o misiune grea. Instrumentele uzuale cu care putem determina cu ușurință profitabilitatea unei afaceri tradiționale, cum ar fi balanța contabilă, nu ne ajută în mod necesar să avem claritate în cazul întreprinderilor sociale. Determinarea costurilor de operare reale ale unei întreprinderi sociale este aproape imposibilă fără coroborarea unor informații calitative și cantitative suplimentare, cum ar fi contractele de finanțare, rapoarte de producție, rețetare, structura de personal și, nu în ultimul rând, interviuri extinse cu antreprenorii sociali.

### **Dimensiunea costurilor sociale și trei practici utile pentru determinarea costurilor reale**

Indiferent de forma de înregistrare, orice întreprindere socială are o

bono (temporarily) for the social enterprise, or the office of the social enterprise is provided free of charge by a supporter of the parent organisation. Irrespective of their duration, these costs must be taken into account when determining the actual operating costs of the social enterprise itself.

Building a financial model for social enterprises is a difficult task. The usual tools used to measure profitability for traditional businesses, such as the trial balance, do not necessarily help. It is almost impossible to determine the real operating costs of a social enterprise without corroborating additional qualitative and quantitative information, such as funding contracts, production reports, guidelines and regulations, organisational structure and, last but not least, extensive interviews with the social entrepreneurs themselves.

### **Three ways to assess the real costs of running a social enterprise**

All social enterprises have a social mission, and therefore face a number of additional social costs, which I detailed here: Despre costul misiunii social (RO) (synerb.org). Firstly, and most importantly, any social entrepreneur needs to know the nature and level of social costs, and understand their impact on profitability.

When seeking funds for expansion, social entrepreneurs will often negotiate with third parties, such as investors or bank representatives, on the basis of financial statements. Given the realities described above, this interaction may lead to confusion and mistrust on both sides, and

misiune socială. Afacerile sociale, spre deosebire de alte entități din aceeași industrie care nu au o misiune socială, întâmpină o serie de costuri sociale suplimentare care trebuie acoperite. Despre costurile sociale, am mai scris în detaliu, aici: Despre costul misiunii social (RO) (synerb.org).

Un antreprenor social trebuie să cunoască natura și dimensiunea costurilor sociale și să înțeleagă impactul acestora asupra profitabilității.

De multe ori, atunci când antreprenorii sociali caută bani pentru a se dezvolta, vor negocia cu terțe părți – cel mai des, investitori sau reprezentanții unor bănci - pe baza situațiilor financiare. Dată fiind realitatea descrisă mai sus, această interacțiune poate să genereze confuzie și neîncredere de ambele părți, fără ca la final să se ajungă la un consens și să se deschidă posibilitatea semnării unui contract.

Există însă o serie de practici minime la îndemână oricărei întreprinderi sociale care pot facilita determinarea costurilor reale de operare și pot ușura munca de analiză a oricărui potențial investitor.

În primul rând, **gestiunea separată și corectă** pe centrele de cost non-profit și al activității economice poate conduce la o imagine clară asupra structurii reale a costurilor. Astfel, antreprenorul poate vedea clar costurile activității non-profit și, mai ales, costurile integrale ale activității economice din cadrul organizației.

Apoi, în ceea ce privește activitatea economică, **o evidență operațională a producției**, care să conțină, printre altele, evidența unităților produse într-un interval de timp, prețurile de vânzare, costurile directe ale diferitelor produse, justificabile pe bază de rețetar, pot ajuta în construirea unui model financiar corect și determinarea

may ultimately end up fruitless.

Nevertheless, there are a number of minimal best practices that social enterprises can use to gauge and measure the real operating costs and help potential investors perform an accurate assessment of the business.

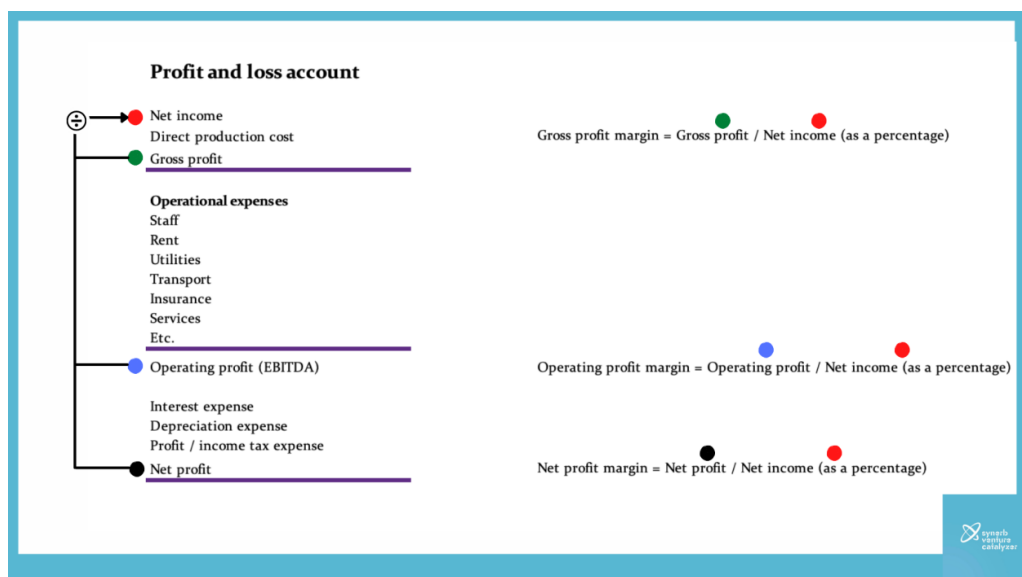
1. Establish **separate and adequate management** for the non-profit and the economic activity in order to generate a clear picture of the actual cost structure and the overall operating costs for the entire organisation.

2. Maintain an **operational record of production** for the economic activity detailing sales volumes, variable costs and price per unit, production costs. This information will give an accurate overview of the financial cost per unit and overall, will help determine profitability per product.

3. Perform **periodical reconciliation** between operational and financial statements. This will showcase the organisation's financial and operational control and will help increase the confidence of potential investors, who like to see maturity and stability over time in a business.

### **Three key profitability indicators: gross profit, operating profit and net profit**

Any social enterprise not using the three best practices recommended above, could have major difficulties in measuring its profitability. Note that profit indicators may also be skewed if the financial data does not accurately reflect the financial situation of the social enterprise. Only by using data collected and corroborated across sepa-



profitabilității pe unitatea de produs.

Nu în ultimul rând, o practică de **reconciliere periodică** între situațiile operaționale și situațiile financiare pot crește încrederea unui investitor în controlul financiar și operațional al întreprinderii sociale, fiind un argument în plus în ceea ce privește maturitatea întreprinderii și stabilitatea proceselor operaționale.

### Indicatori financiari de profitabilitate: profitul brut, profitul operațional și profitul net

Este important să subliniem faptul că, dacă o întreprindere socială nu adoptă cele trei practici recomandate mai sus, calculul indicatorilor financiari de profitabilitate poate deveni destul de complicat. Indicatorii în sine nu vor reflecta fidel situația financiară a întreprinderii sociale, mai ales atunci când în calculul acestor indicatori s-au folosit date inexacte.

Altfel, dacă există o gestiune separată, evidența operațională a producției și o practică de reconciliere periodică, întreprinderea socială poate avea toate informațiile să realizeze un model

rate administration and operational records of production, coupled with the practice of financial reconciliation, can give the social enterprise the necessary tools to develop a simple financial model, as shown in the figure below.

**Gross profit**, i.e. the difference between net income (excluding VAT) and costs directly attributed to production, is the first indicator of operational sustainability.

The gross profit margin indicates what percentage of net income represents gross profit. It can vary by industry and location, i.e. there is no “standard” gross profit margin, but it must cover operational costs.

*Example: for business models with large staff (bakeries, restaurants), an acceptable gross profit margin would be at least 50%, as the highest percentage of operational expenditure is staff costs.*

**Operating profit**, known as EBITDA, is the surplus available to cover financial expenses and depreciation, after covering operational

financiar simplu, ca în figura alăturată.

**Profitul brut**, cunoscut sub denumirea de *gross profit*<sup>1</sup>, respectiv diferența între venitul net (fără TVA) și costurile direct atribuite producției, este prima informație despre sustenabilitatea operațiunilor. Marja de profit brut (*gross profit margin*) ne arată câte procente din venitul net reprezintă profitul brut.

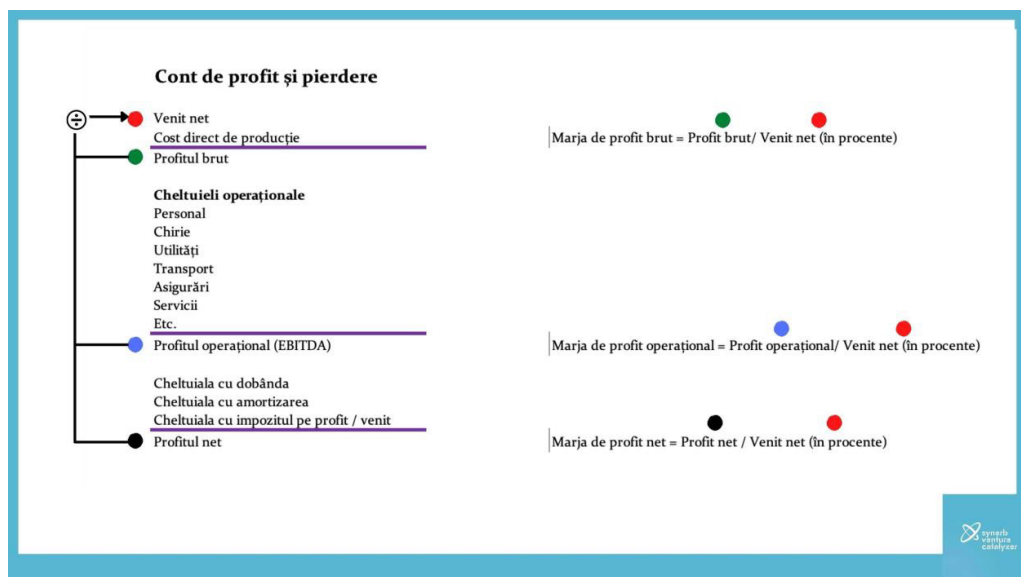
Marja de profit brut diferă în funcție de industrie și loc, de exemplu, și nu există marjă de profit brut standard acceptabilă. Marja de profit brut trebuie să fie suficient de mare astfel încât să permită acoperirea costurilor operaționale. Spre exemplu, în cazul modelelor de afacere care necesită o structură crescută de personal (brutării, restaurante), o marja de profit brut

costs (staff, utilities, transport, insurance, etc.). The operating profit margin is what percentage of the net income represents operating profit.

**Net profit** means pure profit, after all expenses related to the enterprise's activity have been deducted, including depreciation, interest and taxes. The net profit margin shows what percentage of net income represents net profit.

### EBITDA and social enterprise profit margins

Having gone through a financial assessment process for a loan or investment funding, many social entrepreneurs may be more familiar with EBITDA than net profit. They may also have pondered why oper-



<sup>1</sup> Multe materiale din domeniul financiar și de investiții de impact sunt scrise în limba engleză, ca atare în acest articol am ales să menționez și denumirile în limba engleză a anumitor termeni cheie, pentru a sprijini antreprenorii sociali să înțeleagă mai bine documentația internațională pe acest subiect și să facă analogii în limba română.

ating profit is so important for investors.

Operating profit is a better financial indicator of operational efficiency than net profit, as the latter is affected by expenditure outside of management's control or results

acceptabilă ar fi de cel puțin 50% deoarece cel mai mare procent din cheltuieli se va regăsi la capitolul personal, în cadrul cheltuielilor operaționale.

**Profitul operațional**, cunoscut sub abrevierea de **EBITDA**<sup>1</sup> ne arată excedentul disponibil pentru acoperirea cheltuielilor financiare și a amortizării, după acoperirea costurilor operaționale precum costurile de personal, utilități, transport, asigurări ș.a. Marja de profit operațional (*operating profit margin*) ne arată câte procente din venitul net reprezintă profitul operațional.

Profitul net (*net profit*) reprezintă profitabilitatea pură, după ce au fost deduse toate cheltuielile aferente activității întreprinderii, inclusiv cheltuielile cu amortizarea, dobânda și taxele, iar marja de profit net (*net profit margin*) ne arată câte procente din venitul net reprezintă profitul net.

### **EBITDA și marjele unei întreprinderi sociale**

Este posibil ca mulți antreprenori, trecuți printr-un proces de evaluare pentru un credit sau o investiție, să fi auzit vorbindu-se mai mult despre EBITDA, decât despre profitul net. Întrebarea firească pe care aceștia și-au pus-o este de ce este profitul operațional atât de important pentru investitori? Profitul operațional este un indicator mai bun al eficienței operaționale decât profitul net, deoarece acesta din urmă este afectat de cheltuieli care fie nu sunt sub controlul managementului, fie sunt rezultatul unor decizii financiare luate înaintea perioadei de analiză. Spre exemplu, investiția în tehnologie de ultimă generație pentru o entitate care oferă servicii medicale va genera, cel mai probabil,

from financial decisions taken before the evaluation period.

*Example: investing in state-of-the-art technology for a healthcare entity will most likely generate, depending on the amortisation period, high depreciation charges in the years following the investment. At the same time, if the same company has taken loans in a foreign currency or has a variable interest rate loan, it will incur higher or lower financial costs depending on national or global macroeconomic dynamics outside of its control, but which affect the exchange rate or interest rate. Net profit is also subject to tax rate variations.*

A vertical analysis of the gross, operating and net profit margin is the best way for social entrepreneurs to understand which costs erode its profitability. A low gross profit margin generated by high production costs may raise questions about the financial sustainability of the initial design of the product/service, the efficiency of the production process or may impose growing to scale as the only strategy possible to achieve profitability.

Gross profit margin calculation directly affects an enterprise's business model and many social entrepreneurs are keen to rethink it on that basis. A significant difference in profitability margins (for example, 45% - resulting from 50% gross profit margin and 5% operating profit margin) certainly requires an

<sup>1</sup> Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation – Profitul înaintea cheltuielii cu dobânda, taxele și amortizarea

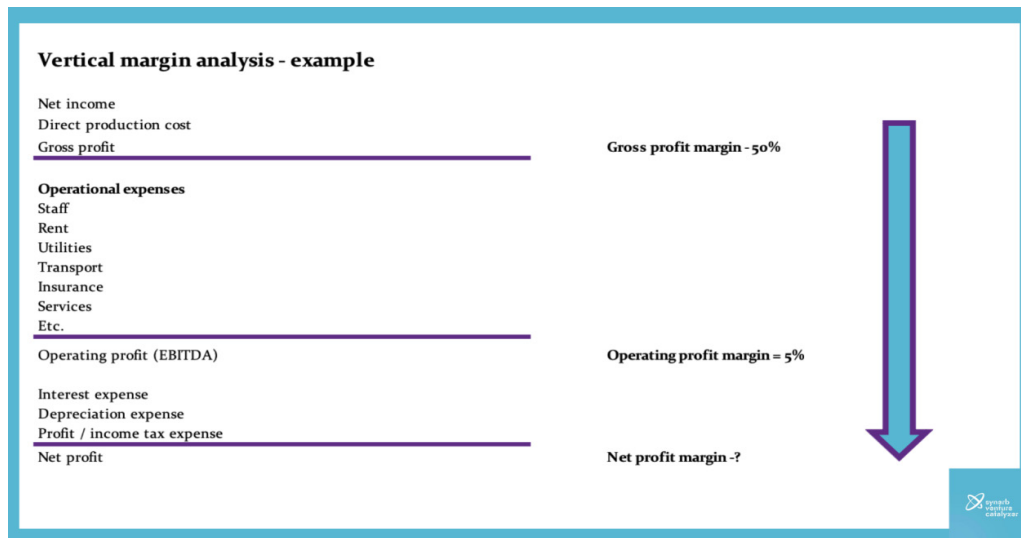
în funcție de perioada de amortizare, mari cheltuieli cu amortizarea în anii următori investiției. Totodată, dacă aceeași întreprindere s-a împrumutat în valută sau are un împrumut cu dobândă variabilă, va avea cheltuieli financiare mai mari sau mai mici în funcție de dinamici macroeconomice naționale sau mondiale aflate în afara controlului său, care influențează cursul valutar sau rata dobânzilor. Nu în ultimul rând, profitabilitatea netă este afectată de politica de taxare, stabilită de organele competente naționale.

Făcând o analiză verticală a celor 3 marje – marja de profit brut, marja de profit operațional și marja de profit net – un antreprenor social poate înțelege cu ușurință ce costuri îi erodează

in-depth assessment of what operational costs tend to dry up resources.

Last but not least, a social entrepreneur needs to pay attention to the social costs of the business.

*Example: An environmental social enterprise has higher than average production costs as it most likely uses more expensive, sustainable sources, which in turn results in additional social costs. If this enterprise charges average-level market prices, it will have a lower gross profit margin. Therefore, its financial performance is lower when compared to a similar but for-profit enterprise that does not have an environmental social mission.*



profitabilitatea. O marjă de profit brut mică, generată de costuri de producție mari, poate naște semne de întrebare despre fezabilitatea produsului sau serviciului așa cum a fost el conceput, eficiența procesului de producție sau poate impune scalarea ca unic mod de atingere a profitabilității.

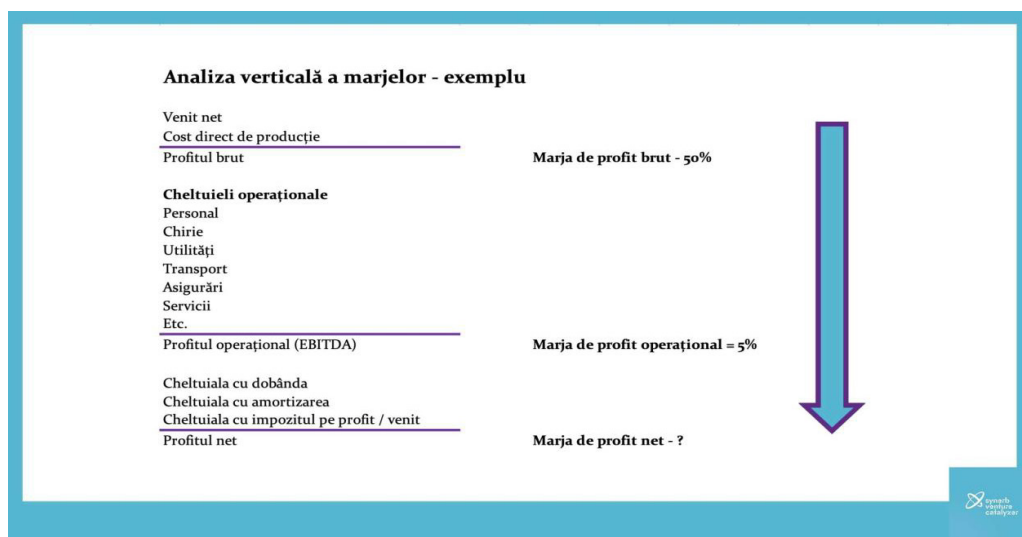
Această informație despre marja brută, odată obținută și după determinarea corectă a cauzelor, poate pune

## Number crunching and impact investors

Regular funding opportunities or needs will arise over the lifecycle of a social enterprise. Many times, social entrepreneurs or managers of social enterprises approach me with this question, 'A funding opportunity has just opened up that fits well with our activity and objectives, but

presiune pe modelul de business și mulți antreprenori sociali încep un proces de regândire a întregului model de afacere. O diferență semnificativă între marjele de profitabilitate, de exemplu de 45% - diferența dintre 50% marjă de profit brut la 5% marjă de profit operațional - va atrage după

we usually generate low profit, and sometimes a loss. Would we be eligible?'. To which I almost always respond, much like a potential investor would, 'What are the reasons behind this low financial performance, and how will the funding help you remedy that?'.



sine, în mod necesar, o analiză mai detaliată pentru a înțelege ce costuri operaționale “usucă” afacerea de resurse.

Nu în ultimul rând, un antreprenor social trebuie să știe în ce categorie se încadrează costurile sociale ale întreprinderii sale. Spre exemplu, o întreprindere socială cu o misiune de mediu va avea costuri de producție mai mari, deoarece se va aproviziona, cel mai probabil, din surse sustenabile, mai scumpe, această decizie generând un cost social suplimentar în afacere. Dacă prețurile practicate de această întreprindere vor fi comparabile cu cele de pe piața mainstream, implicit aceasta va avea o marjă de profit brut mai mică, datorită costurilor suplimentare „de sustenabilizare” pe care le absoarbe modelul. Prin urmare, performanța sa financiară va păli în comparație cu

On the one hand, if social entrepreneurs are able to explain the low gross profitability of their business, they can also explain the nature and need of its social costs to any potential investor. On the other hand, an impact investor will want to know that his financing solves a social problem and will help the organisation grow. Nevertheless, where growth is not realistic, the investment could be earmarked for business consolidation, which is when impact investors assign short-to-medium term funding to resolve financial difficulties before growing the social enterprise overall.

Before sitting down with any potential investors, social enterprise owners and management need to

o întreprindere similară care nu are o misiune socială de mediu.

### **Cifrele și investitorii de impact**

Cunoscând motivele profitabilității brute scăzute în afacerea sa, un antreprenor social poate oferi argumente convingătoare referitoare la performanța sa din cifre și poate explica clar unui potențial investor natura și necesitatea costurilor sale sociale.

În ciclul de viață al unei întreprinderi sociale vor apărea - mai des sau mai rar - diverse oportunități sau nevoi de finanțare. De nenumărate ori, antreprenorii sociali sau managerii unor întreprinderi sociale m-au întâmpinat cu întrebarea: "S-a lansat o linie de finanțare care se potrivește foarte bine cu activitatea și obiectivele noastre, dar noi în general avem un profit foarte mic, ba chiar uneori suntem pe pierdere. Oare suntem eligibili?"

Aproape de fiecare dată întorc întrebarea, la fel ca mulți investitori, către organizație: "Care sunt motivele pentru această lipsă de performanță și cum vă va ajuta finanțarea aceea să ieșiți din această situație?"

De partea cealaltă, un investitor de impact va dori să știe că investiția sa rezolvă o problemă socială și că va ajuta organizația să crească. Uneori creșterea nu este posibilă, iar investiția este solicitată și alocată pentru consolidarea afacerii. Investitori sociali pot alege, în acest caz, să sprijine întreprinderea socială pe termen scurt sau mediu, pentru ca aceasta să-și rezolve o serie de dificultăți, înainte de a crește afacerea socială.

Condiția esențială pentru ca această negociere să aibă loc este ca managementul întreprinderii sociale să știe **cauzele acestor dificultăți, cum se reflectă aceste probleme în modelul financiar** și să aibă trasate niște direcții realiste pentru ieșirea din dificultate.

have a clear understanding of **the underlying causes of the financial difficulties, how these are reflected in the business's financial model and have a realistic plan to overcome these.**

[1] The impact investor strategy will take into account financial revenue as well as the social and environmental benefits of the business.

[2] Many financial and impact investment resources are in English, so in this article I will use certain key terms in English. This is to help social entrepreneurs become familiar with international terminology.

[3] Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation - Profit before interest, taxes and depreciation.

---

Article first published

by Synerb / Articol publicat inițial  
de Synerb : <https://synerb.org/>.

---