

Een nieuw type samenwerking voor mondiale verandering

Samen kunnen ondernemingen en maatschappelijk ondernemers complete bedrijfstakken een nieuw aanzien geven en de grootste problemen van de wereld oplossen.

We maken dezer dagen een kolossale omslag mee in de aanpak van maatschappelijke problemen, hoe er wordt gewerkt, en hoe ondernemingen groeien. Door met elkaar samen te werken, kunnen ondernemingen en maatschappelijk ondernemers¹ markten doen ontstaan en laten groeien op een schaal die sinds de Industriële Revolutie niet meer is vertoond. Iedereen zal van deze markten kunnen profiteren – maar vooral de vier miljard mensen die nog geen deel uitmaken van de formele wereld-economie. Deze nieuwe markten zullen nieuwe en opmerkelijke producten en diensten voortbrengen in de meest uiteenlopende branches, van onderwijs tot transport en financiële dienstverlening.

Leest u deze stelling met enige vermoeidheid? Daar heeft u ook alle reden toe. De 'maatschappelijke sector'² – al die miljoenen groepen over de hele wereld opgericht en geleid door gedreven mensen om in cruciale maatschappelijke behoeften te voorzien – kampte altijd met een gebrek aan mensen en gold als inefficiënt. Maar dat is veranderd. Ashoka werkt samen met drieduizend maatschappelijk ondernemers over de hele wereld. In de afgelopen dertig jaar hebben wij gezien hoe de maatschappelijke sector zijn achterstand op het bedrijfsleven heeft verkleind en aan productiviteit, omvang en reikwijdte heeft gewonnen. Maatschappelijke organisaties weten getalenteerde en creatieve leiders aan te trekken. Met hun activiteiten veranderen zij de spelregels in cruciale bedrijfstakken als de energievoorziening en de gezondheidszorg.

Commerciële organisaties hebben nu de kans om nauw te gaan samenwerken met maatschappelijke organisaties (CSO's³). Samen kunnen zij grote problemen aanpakken waar zij ieder afzonderlijk tot nu toe geen antwoord op hadden. Hun

samenwerking kan zo productief zijn omdat ze elkaar aanvullen in hun sterke kanten: een commerciële onderneming biedt schaalgrootte, kennis van productie- en bedrijfsprocessen, financiering. Maatschappelijk ondernemers en maatschappelijke organisaties zorgen voor lagere kosten, sterke maatschappelijke netwerken en diepgaande kennis van klanten en groepen in de samenleving.

Om echter effectief met elkaar te kunnen samenwerken, zullen zij echte economische en maatschappelijke waarde moeten willen creëren. Dat kan met hybride waardeketens (HVC's⁴), zoals wij ze noemen; aanvullende krachten bundelen om meer te bereiken tegen lagere kosten.

Deze ontwikkeling voltrekt zich al sinds jaren. Wij hebben deelgenomen aan proefprojecten die indrukwekkende resultaten hebben opgeleverd en een vooruitzicht bieden op buitengewoon sterke groei. Hybride waardeketens zijn er inmiddels wereldwijd in allerlei economische sectoren. De samenwerking tussen het bedrijfsleven en CSO's heeft een omslagpunt bereikt: het is niet langer een zeldzaamheid. De onderneming die dit type samenwerking niet overweegt, zou op enige termijn wel eens strategisch wanbeleid verweten kunnen worden.

De vitaliteit van de maatschappelijke sector

Alvorens uit te leggen hoe een hybride waardeketen werkt, lijkt het ons nuttig om even in te gaan op de historische ontwikkeling die eraan ten grondslag ligt. Het ondernemerschap kwam nadrukkelijk van de grond in de achttiende eeuw. Starters ontwikkelden snellere en efficiëntere productiemethoden en gaven de stoot tot de

W. Drayton is ceo van Ashoka: Innovators for the Public, een mondiaal opererende organisatie met hoofdkantoor in Arlington in de Amerikaanse staat Virginia. V. Budinich is oprichter en hoofdondernemer van het 'Full Economic Citizenship Initiative' van Ashoka.

1. Maatschappelijk ondernemers ('social entrepreneurs' in het Engels) zijn individuen die hun ondernemingszin en capaciteiten inzetten voor een maatschappelijke doelstelling in plaats van louter eigen financieel gewin. Niet te verwarren met 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO; 'Corporate Social Responsibility' in het Engels), ofwel de notie dat een commerciële onderneming in haar bedrijfsvoering rekening houdt met mens, milieu en maatschappij. (Noot v. vert.)

2. De auteurs spreken van de 'citizen sector'; gelet op het door hen benadrukte ondernemerschap is er in de vertaling voor gekozen, het begrip 'maatschappelijk middenveld' op een enkele vermelding na te vermijden. (noot v. vert.).

Industriële Revolutie. De ene na de andere innovatie werd geïntroduceerd, en uiteindelijk is de wereld er compleet door veranderd. Het gemiddeld inkomen per hoofd van de bevolking, dat in het westen duizend jaar lang gelijk was gebleven, steeg in de achttiende eeuw met twintig procent, in de negentiende met tweehonderd procent, en in de afgelopen eeuw met 740 procent. Die stormachtige ontwikkeling heeft het 'maatschappelijk middenveld' bij lange na niet meegemaakt. Het ontbrak er aan marktwerking en de instellingen werden gefinancierd door monopolistische overheden wars van vrije concurrentie. De CSO's werden nauwelijks gestimuleerd om te innoveren en liepen een grote achterstand op in productiviteit, resultaten, beloningsniveaus, vertrouwen en reputatie. Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig, had de wanverhouding tussen het bedrijfsleven en de maatschappelijke sectoren onaanvaardbare proporties aangenomen. (We hadden fantastische tv-toestellen maar bar slecht onderwijs.) Over de hele wereld ontstonden nieuwe mogelijkheden (behalve daar waar de overheid dwars lag), en de maatschappelijke sector schoeide zichzelf op een nieuwe leest: ze werd ondernemend en concurrerend. Productiviteit en schaalgrootte namen snel toe, waardoor de kosten van de goederen en diensten die werden geleverd, daalden in vergelijking met die van het commerciële bedrijfsleven. Sindsdien heeft de maatschappelijke sector in de lidstaten van de Organisatie van Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) drie keer zoveel banen gecreëerd als andere werkgevers. In Brazilië is het aantal CSO's in de afgelopen twintig jaar gestegen van ongeveer 36.000 naar bijna één miljoen. In de Verenigde Staten is hun aantal sinds 1982 ruim verdrievoudigd. Miljoenen van dergelijke maatschappelijke groepen trekken talentvolle mensen aan die op zoek zijn naar uitdagend en aantrekkelijk werk dat aansluit bij hun persoonlijke waarden en doelen. Neem David Green, een van de oprichters van Aurolab, een niet-commerciële instelling in India die intraoculaire lenzen maakt waarmee mensen met staar weer kunnen gaan zien. Met behulp van nieuwe technologie en een herstructurering van de productiekosten zijn zij er in geslaagd om de prijs van de lenzen te verlagen van driehonderd naar tien dollar of nog minder. Aurolab is de productietak van Aravind Eye Hospitals. Zij laten patiënten al naar gelang hun inkomen betalen voor de lenzen. Deze organisatie heeft inmiddels acht procent van de totale wereldmarkt voor intraoculaire lenzen in

handen en verkoopt jaarlijks zo'n anderhalf miljoen van dergelijke lenzen in 109 landen. Green, die samenwerkt met Ashoka, het Internationale Agentschap ter Voorkoming van Blindheid en Deutsche Bank, heeft ook The Eye Fund opge-

Aurolab wist de prijs van ooglenzen voor staarpatiënten te verlagen van driehonderd naar tien dollar of nog minder

richt, een kredietfonds van vijftien miljoen dollar dat oogzorggroepen in staat stelt om sneller te groeien en zo blindheid effectiever te bestrijden. Een ander voorbeeld is Rodrigo Baggio. Hij bouwde een keten van computerscholen op voor honderden sloppenwijken in Latijns-Amerika en Azië. Hij overtuigde de ene na de andere organisatie om gebruikte computers te doneren, op te slaan en te vervoeren, en duizenden sloppenwijkbewoners om de scholen op te zetten en te leiden. Inmiddels tellen de scholen die hij heeft helpen oprichten zo'n zevenhonderdduizend oud-leerlingen.

Green en Baggio zijn slechts twee voorbeelden uit een hele reeks. Waar het ons hier om gaat, is te laten zien dat tal van maatschappelijk ondernemers nu al de wereld aan het veranderen zijn. Het bedrijfsleven heeft hen voor het merendeel genegeerd. Het was lange tijd ook geen enkel probleem om de maatschappelijke sector links te laten liggen. Die vertegenwoordigde immers maar een klein en bovendien weinig productief deel van de economie. Dat is inmiddels verleden tijd. De ondernemingen waarmee wij samenwerken, en die hun licht opsteken bij de maatschappelijke sector en de gangmakers in die sector, zullen grote nieuwe

Efficiëntere hulpdiensten

Het gebrek aan tijdige medische noodhulp kost vele mensenlevens in India. Dat is onacceptabel, vond een groep jonge Indiase professionals. Zij lanceerden 'Dial 1298 for Ambulance' (bel 1298 voor een ziekenwagen). Het gemakkelijk te onthouden viercijferige telefoonnummer stimuleert mensen om een ziekenwagen te laten komen. De hulp wordt zonder onderscheid naar inkomen geboden; mensen betalen al naar gelang hun inkomen. Mede dankzij het gebruik van GPS en volledig actuele volgsystemen heeft de snelle inzet van de 1298-ziekenwagens in Mumbai tot dusver ongeveer vijftigduizend mensenlevens gered.

- Rasika Welankiwar

3. CSO: 'citizen-sector organisation' (noot v. vert.).
4. HVC: 'hybrid value chain' (noot v. vert.).

markten kunnen aanboren. En zij zullen concurrentie- en pioniersvoordeel ontleen aan nieuwe manieren van werken.

De tijd is gekomen om met elkaar samen te werken, want in innovatief vermogen zijn beide sectoren nu aan elkaar gewaagd. Samen kunnen zij even grote en wijd verbreide veranderingen in gang zetten als destijds zijn voortgebracht door de Industriële Revolutie.

Hybride waardeketens

Hybride waardeketens vertegenwoordigen een fundamentele verandering in de interactie tussen bedrijfsleven en CSO's. Dit zijn vormen van samenwerking waarbij beide partijen de notie van waarde en de marktbewerking opnieuw invullen. De risico's die daarmee gepaard gaan, zien zij bewust onder ogen; de beloning die in het verschiet ligt, is het waard.

Een voorbeeld: de huizenbouw. Op het moment woont een zesde van de wereldbevolking in slopenwijken en optrekjes op 'gekraakte' terreinen. Met andere woorden: een miljard mensen is uitgesloten van de formele woningmarkt. Nu leidt u een cement-, tegel- of baksteenfabriek of een bank of een nutsbedrijf. Laat de getallen eens even goed tot u doordringen. Wat zou het voor uw onderneming kunnen betekenen om een potentiële woningbouwmarkt van een biljoen⁵ dollar aan te boren? Tot voor kort was dit nagenoeg onmogelijk. Zelfstandig kon het bedrijfsleven – met zijn bestaande kostenstructuren en beperkte inzicht in de lokale markt – al die consumenten niet bereiken. Evenmin wisten overheden of CSO's hoe zij in de behoeften van die mensen moesten voorzien. Kijk nu eens wat er gebeurde toen een commerciële tegelfabrikant in zee ging met een Zuid-Amerikaanse CSO. Colcerámica (een Colombiaanse dochter van Corona, een van de grootste detailhandelaren in bouwmaterialen in Zuid-Amerika) verdiepte zich in de potentiële vraag naar tegels en andere producten voor het eigen huis bij lagere-inkomensgroepen. Wij brachten het management van deze onderneming in contact met Haidy Duque, een van de oprichters van Kairos, een organisatie die is voortgekomen uit een mensenrechtenorganisatie die zich inzette voor vluchtelingen van oorlogsgeweld. Colcerámica en Kairos onderzochten samen de markt en schreven een bedrijfsplan. Colcerámica leverde het product – tegels van het merk Iberica – en de technische en bedrijfsmatige kennis (marketing- en verkoopmethoden, bijvoorbeeld). Kairos wierf tegen betaling vrouwelijke ver-

kopers en stuurde hen aan. Zo kregen tot dan toe werkloze vrouwen betaald werk en werden de tegels actief onder de aandacht van potentiële klanten gebracht in plaats van louter uitgestald te worden in een etalage. Colcerámica verlaagde op deze manier zijn distributiekosten met eenderde. Dit maakte het mogelijk om een deel van de winst af te dragen aan de vrouwelijke verkopers en lokale partners. Andere lokale CSO's namen administratieve taken voor hun rekening in ruil voor een bepaald percentage van de opbrengst, dat zij vervolgens weer investeerden in lokale projecten.

Het programma, dat nu 'Viste Tu Casa' (Kleed je huis aan) heet, ging in januari 2006 van start. In 2009 werd een omzet van bijna twaalf miljoen dollar behaald toen het initiatief werd uitgebreid naar vijf van de zes grootste steden in Colombia, in samenwerking met vijf CSO's. 'Viste Tu Casa' heeft ruim 28.000 gezinnen in staat gesteld om hun levensomstandigheden te verbeteren; 179 vrouwelijke verkopers verdienen er ieder 230 dollar per maand mee.

In India werkt Ashoka samen met hypotheekbanken, commerciële projectontwikkelaars en lokale maatschappelijke groepen om een vitale woningmarkt tot ontwikkeling te brengen door betaalbare nieuwe appartementen binnen bereik te brengen van de 'informele' leden van de beroepsbevolking. Deze mensen hebben vaak een stabiel inkomen maar kunnen dat niet aantonen en komen daarom niet in aanmerking voor een hypotheek. Volgens een voorzichtige schatting is er in India een tekort van ongeveer 24,7 miljoen woningen. Dit is misschien wel de grootste potentiële markt voor woningbouw ter wereld. Dan hebben we het bovendien nog niet eens over de behoefte die ontstaat wanneer ruim zevenhonderd miljoen Indiërs van het platteland naar de steden trekken. CSO's kunnen in het kader van deze hybride waardeketen voor woningbouw de vraag bundelen; ze presenteren dan groepen consumenten aan commerciële projectontwikkelaars. Of ze kunnen optreden als volledige ontwerp- en investeringspartners bij de projectontwikkeling. Er worden inmiddels meer dan 2.500 woningen gebouwd en naar verwachting komen er de komende anderhalf jaar nog eens 7.500 bij – samen goed voor een omzet van honderd miljoen dollar.

Ook in de landbouw kan met hybride waardeketens latente vraag worden aangeboord. Voor druppelirrigatiesystemen, bijvoorbeeld. In Mexico moeten ruim twee miljoen kleine boeren rondkomen met een inkomen van minder dan twee dollar per dag. Gemiddeld hebben zij nog geen vijf hectare grond

5. Er is nog wel eens verwarring over het Nederlandse biljoen (duizend miljard) en het Engelstalige billion, wat staat voor een miljard. Waar in dit artikel 'biljoen' staat, staat in de Engelstalige brontekst het woord 'trillion' (miljoen x miljoen). (noot v. vert.).

tot hun beschikking. De meeste ondernemingen denken dat het niet kosteneffectief is om aan mensen met een dergelijk laag inkomen te leveren. Ashoka en Mexicaanse maatschappelijke groepen wisten Amanco, een fabrikant van watertransport-

A priori niet samenwerken met maatschappelijke groepen zal over enige tijd worden beschouwd als strategisch wanbeleid

producten, ervan te overtuigen om dat toch te gaan doen. Amanco ziet in deze boeren nu een grote kans in de markt en is zijn bedrijfsmodel aan het herzien om de opbrengst per individuele transactie op te voeren. CSO's spelen daarbij een doorslaggevende rol: zij brengen boeren bij elkaar in kredietcollectieven, brengen irrigatietechnologie actief onder de aandacht en installeren zelfs de systemen. Ook helpen zij de boeren aan consumptief krediet, zodat dezen de producten van Amanco kunnen kopen. Deze nieuw ontwikkelde markt voor druppelirrigatiesystemen vertegenwoordigt naar schatting een waarde van 56 miljoen dollar per jaar. De boeren die de systemen hebben aangeschaft, kunnen hierdoor efficiënter werken en bereiken met uiteenlopende gewassen een hogere en zekerder oogst. Sommigen van hen hebben hun inkomen verdrievoudigd.

Win-winpropositie

Een commerciële onderneming die samen met een of meer maatschappelijke groepen een hybride waardeketen vormt, kan drie soorten rendement op die investering tegemoet zien, namelijk op het gebied van winst, kennis en mensen.

Winst

Hybride waardeketens scheppen allerlei kansen om te groeien. Ashoka en adviesbureau Hystra hebben bijvoorbeeld op grond van gezamenlijk onderzoek geconcludeerd dat er een markt van 553 miljard dollar is voor veilige, schone en betaalbare energie voor lagere-inkomensgroepen. Bovendien: als een onderneming een hybride waardeketen weet te ontwikkelen ten behoeve van lagere-inkomensgroepen, dan kan ze dezelfde diensten vaak ook leveren aan hogere-inkomensgroepen.

Kennis

Een onderneming die als eerste in haar branche met een hybride waardeketen aan de slag gaat, leert die al doende te 'bedienen' en krijgt een voorsprong op de concurrentie. Bovendien kan de opgedane ervaring ook in andere markten worden ingezet. Jeffrey Immelt,

Vijay Govindarajan en Chris Trimble hebben daar in een recent artikel over General Electric het volgende over gezegd: 'Succes in ontwikkelingslanden wordt op termijn een succesvoorwaarde in ontwikkelde landen.'⁶ GE 'herinnoveert' producten in economieën in opkomst omdat die 'voor volstrekt nieuwe markten kunnen zorgen in ontwikkelde landen – dankzij drastisch lagere prijsniveaus of door nieuwe toepassingen te introduceren'. Ook met een hybride waardeketen, mits die goed in elkaar steekt, kan een baanbrekend aanbod in de markt worden gezet.

Lesmateriaal voor scholen

DonorsChoose.org gaat uit van de gedachte dat het openbaar onderwijs kan worden verbeterd door scholen de middelen te geven die leerlingen nodig hebben om te kunnen leren. Mensen die daar geld voor willen doneren, kunnen dat via deze organisatie heel gericht doen: op de website kunnen docenten hun projecten adverteren en kunnen mensen die willen doneren een project uitkiezen. In juni 2010 had DonorsChoose ruim vijftig miljoen dollar bijeengebracht voor meer dan 130.000 projecten ten behoeve van in totaal ruim 3,3 miljoen studenten.

- R.W.

Mensen

Een hybride waardeketen vergt ondernemers die kansen weten te signaleren, creatieve oplossingen kunnen bedenken en met allerlei partners kunnen samenwerken. Zo'n keten biedt een onderneming de gelegenheid om talentvolle mensen met leidinggevende capaciteiten in het vizier te krijgen en te stimuleren. Ook trekt een hybride waardeketen mensen met een vooruitstrevende instelling aan en vergroot de loyaliteit jegens de werkgever. Ga maar na: het is spannend, maatschappelijk relevant en uitdagend om aan dit nieuwe 'front' van het bedrijfsleven te werken. De CSO's hebben evenzeer te winnen bij hybride waardeketens. Om te beginnen kunnen zij er goedkoper financieringsbronnen mee aanboren. Volgens een schatting van McKinsey kost de financiering van een goed doel vijftientwintig tot veertig procent van al het inkomende geld als er rekening wordt gehouden met de kosten van fondsenwerving. Kapitaal dat wordt verschaft door commerciële financiële instellingen kost doorgaans maar twee tot vijf procent. Bovendien, en dat is verassend, commerciële geldschietters zijn veel geduldiger. CSO's, zeker als ze baanbrekend werk doen, veroveren vaak markt-

6. 'How GE Is Disrupting Itself', *Harvard Business Review*, oktober 2009. (Immelt is ceo van GE; vert.)

aandeel op andere CSO's die geen vergelijkbare goederen en diensten kunnen leveren. Dat stelt hen in staat om te groeien en hun kosten verder te verlagen. De winst van een hybride waardeketen kan opnieuw worden geïnvesteerd in het werk van de groep. Of ze kan worden gebruikt voor subsidies aan diegenen die niet de volle prijs van het gebodene kunnen betalen. CSO's zullen mensen kunnen aantrekken en vasthouden die werk willen doen waarmee zij bijdragen aan een grootschalige positieve verandering. Bovendien, en dat is zeker niet het minste, zullen CSO's grote veranderingen tot stand kunnen brengen in het leven van de mensen waar het hen allemaal om begonnen is. Ook voor de klant kan een hybride waardeketen veel betekenen. Hij/zij kan voor minder geld kwalitatief goede producten aanschaffen, van bouwmaterialen tot medisch-diagnostische apparatuur.

Natuurlijk leent niet iedere situatie zich voor een hybride waardeketen. Drie soorten kansen zijn bij uitstek geschikt voor dit type bedrijfsstrategie:

- *De maatschappelijke sector is groot en groeit snel.* Ashoka raamt de waarde van de markt voor medische zorg aan lagere-inkomsgroepen wereldwijd op 202 miljard dollar. Deze markt zal echter exponentieel groeien door de opkomst van nieuwe bedrijven en de introductie van maatschappelijke innovaties. De wereldmarkt voor levensmiddelen ten behoeve van lagere-inkomsgroepen is nog veel groter: 3,6 biljoen dollar. Ook deze markt groeit snel. Van zoveel onbenut potentieel moet het hart van iedere ondernemer toch zeker sneller gaan kloppen?
- *De marktwaarden veranderen drastisch.* In markten als energie en milieu worden van de klant vaak grote concessies verwacht omdat de aanbieders vast zitten aan een bepaalde aanpak. Een hybride waardeketen kan een onderneming helpen hoe men de potentiële klant meer tegemoet kan komen. In India, bijvoorbeeld, koken en stoken veel gezinnen met petroleum- of houtoventjes. Dit is slecht voor hun eigen gezondheid en voor het milieu. Op advies van wijlen C.K. Prahalad besloot BP op een gegeven moment om samen met lokale fabrikanten en twee Indiase Ashoka-'fellows'⁷, Muthu Velayutham and Prema Gopalan, biobrandstof voor oventjes te gaan produceren. Resultaat: lagere maandelijkse brandstofkosten en minder rook die wordt ingeademd. Deze bedrijfstak staat nog in de kinderschoenen, maar men hoopt tegen 2020 zo'n twintig miljoen

huishoudens op het Indiase platteland te kunnen bedienen. BP heeft inmiddels afgehaakt; het initiatief paste niet bij de kernactiviteiten van het concern. Maar Indiase ondernemingen die samenwerken met CSO's en plattelandswinkels zijn in het gat gesprongen.

- *Charitatieve financiering en 'gratis diensten' kunnen worden vervangen door heuse markten.* Innovatieve beprijzing en nieuwe manieren van werken kunnen leiden tot goederen en diensten die zowel traditionele als nieuwe waarde bieden. Een voorbeeld is microkrediet. Grameen Bank en vergelijkbare organisaties hebben mensen over de hele wereld kleine leningen verschaft om een eigen bedrijfje mee te starten en de economische groei in hun lokale gemeenschap te bevorderen. Hierdoor is een tak van financiële dienstverlening ontstaan waarin miljarden omgaan.

Ontwerpen van een hybride waardeketen

Op grond van onze ervaring met hybride waardeketens en onze samenwerking met organisaties die erbij betrokken zijn, bieden wij de volgende adviezen aan managers die met hun onderneming ook zo'n keten willen gaan ontwikkelen:

Stel harde vragen over de bestaande aanpak

De notie van de waardeketen, die in de jaren tachtig van de afgelopen eeuw gelijktijdig werd ontwikkeld door Michael Porter en een groep consultants van McKinsey, verving het concept van het bedrijfssysteem. Dat laatste concept kwam er in essentie op neer dat een product wordt ontwikkeld, gemaakt en verkocht – meer niet. Bij de waardeketen gaat het erom, de waarde te kiezen, leveren en communiceren. Het concept van de waardeketen dwingt de manager en de bedrijfsstrateeg om goed na te denken over de relatie tussen baten en prijs. Het dwingt het topmanagement om zich terdege af te vragen hoe de consument over de prijs denkt. Kijkt hij vooral naar de aankoopprijs? Of naar de totale kosten gemeten over de gehele levensduur van het gebodene? Hoe prijsgevoelig zijn de uiteenlopende segmenten in de markt? Hoe elastisch is de vraag? Dit zijn allemaal kritische vragen die aan de orde dienen te komen bij de ontwikkeling van een hybride waardeketen. Wie de mogelijkheden voor een hybride waardeketen wil onderzoeken, zal holistisch moeten kijken naar de eigen bedrijfsstrategie en de bedrijfstak waarin hij actief is.

Wat zou het voor uw bedrijf betekenen om een woningmarkt van een biljoen dollar te kunnen aanboren?

7. Ashoka-'fellow': iemand die na selectie een driejarige beurs krijgt van Ashoka om een in praktijk gebracht maatschappelijk project 'op te schalen'. De eerder in het artikel genoemde David Green, Rodrigo Baggio en Haidy Duque zijn eveneens Ashoka-'fellows'. (Noot v. vert.)

Denk vanuit verschillende invalshoeken opnieuw na over waarde om oog te krijgen voor nieuwe markten

Healthpoint Services is een commercieel bedrijf dat onder de vleugels van Ashoka is uitgebouwd. Het brengt Indiase bedrijven, maatschappelijke groepen, commerciële durfkapitalisten en maatschappelijke fondsen bij elkaar om moderne, toetsbare gezondheidszorg aan te bieden in dorpen op het Indiase platteland. De klinieken, die 'E Health Points' heten, gebruiken videotecnologie en elektronische medische bestanden. Zo hoeft de patiënt niet langer een volle dag of nog langer op pad (met het gemis aan inkomen van dien) om een arts te kunnen bezoeken. De klinieken houden de kosten voor de patiënt laag met behulp van geavanceerde diagnostiek op de behandelplek, patentvrije geneesmiddelen en een doordachte personeelsinzet. Een consult kost slechts één dollar. Veel diagnostische onderzoeken kosten nog geen vijftig

De financiële sector moet manieren gaan bedenken om haar cliënten te laten beleggen in mensen die de wereld willen veranderen

dollarcent; niet één kost meer dan vier dollar. De klinieken leveren ook schoon drink- en kookwater op basis van een maandabonnement. Prijs: vijf dollarcent per huishouden per dag. Wanneer de klant zijn/haar water komt halen, neemt het personeel die gelegenheid te baat om hem/haar voor te lichten over gezondheid en vroegtijdige preventie van ziekte. Naar aanleiding van de eerste successen van de formule vroeg de minister van Financiën van Punjab om zeshonderd E Health Points voor zijn deelstaat. Een model als dit kan naar allerlei landen worden geëxporteerd – en niet alleen ontwikkelingslanden. Zo kan schaarste plaats maken voor overvloed. Healthpoint bereidt al proefprojecten voor in Zuid-Oost Azië en Latijns-Amerika. Het probleem voor de doelmarkt was vooral de beschikbaarheid van de dienstverlening: de meeste patiënten op het platteland hadden geen vervoer en moesten lange dagen werken. Door de kliniek in de nabijheid van de patiënt te plaatsen en de arts met behulp van technologie naar te patiënt toe te halen, kon Healthpoint latente vraag aanboren. Toen bleek dat zelfs lagere-inkomensgroepen bereid waren om te betalen voor kwalitatief goede diensten.

Zoek mogelijkheden om te innoveren in prijs en financiering

Dit is een cruciaal aspect. Net als bij een commerciële onderneming zal ook de kapitaalbehoefte van een hybride waardeketen gaandeweg veranderen in de achtereenvolgende ontwikkelingsstadia. In

eerste instantie zal er misschien geld in moeten worden gestoken. Vroeg of laat zal de klant echter voor het product of de dienst moeten betalen. De bedenker van een hybride waardeketen zal ook met een passende oplossing voor de financiering moeten komen. Eén mogelijkheid is om ongebruikelijke partners op te zoeken. Sommige nutsbedrijven, bijvoorbeeld, verschaffen consumentenkrediet waar zij weinig risico mee lopen omdat zij hun klanten vrij goed kennen. Een andere optie is om samen met traditionele partners iets nieuws te gaan doen. Dat laatste deed het Indiase bedrijf Selco, een fabrikant van een thuisverlichtingssysteem op basis van zonne-energie met een prijskaartje van vierhonderd dollar. Selco bracht dit systeem binnen het bereik van de klant door samen met banken en verschaaffers van microkrediet mensen te overtuigen dat het de moeite waard was om er een lening voor af te sluiten: het systeem zou hen helpen om productiever te worden. Weer andere organisaties kiezen voor een leasemodel.

Commerciële fondsen voor de verstrekking van microkrediet bieden een eerste (zij het nog kleinschalig) voorbeeld van winstgevendende directe investeringen door de financiële wereld in de activiteiten van de maatschappelijke sector. Financiële instellingen kunnen dit doen omdat er 120-150 grote, gevestigde instellingen zijn voor de verschaffing van microkrediet. Externe fondsen kunnen zonder buitensporige kosten grote sommen investeren in de activiteiten van die partijen.

Er zullen zich allerlei aantrekkelijke kansen aandienen voor financiële instellingen om te investeren in markten die tot ontwikkeling zijn gebracht door hybride waardeketens. Deze ketens vertegenwoordigen zelfs een enorme kans voor de financiële wereld. Waarom? Ten eerste: het gaat bij hybride waardeketens om stabiele bedrijven die zakenmensen gemakkelijk kunnen begrijpen. Ten tweede: een hybride waardeketen met een succesvolle financieringsstructuur heeft iets te bieden waar financiële instellingen dol op zijn: miljoenen leningen met lage transactiekosten en een laag tot gemiddeld risico. (Die financieringsstructuur is doorgaans zelf ook weer een hybride waardeketen: CSO's brengen de leningen tot stand en verkopen die aan banken.) Ten derde: door leningen te bundelen, kunnen financiële dienstverleners hun cliënten laten kiezen tussen verschillende maatschappelijke investeringsdoelen (van huisvesting tot onderwijs) en locaties (van Brazilië tot Polen) in combinatie met een solide rendement. Voor een financiële dienstverlener kan een dergelijk keuze-

aanbod een belangrijk concurrentievoordeel zijn – zeker als hij de eerste is, die dit in de markt zet. Het wordt tijd dat de financiële sector slimme wegen bedenkt om zijn cliënten te laten beleggen in de wereld en in de mensen die de wereld willen veranderen. Vooralsnog kunnen de beleggers die dat willen alleen terecht bij stichtingen en uiteenlopende varianten van ‘filantropie met effect’. Particulieren en instellingen zouden moeten kunnen beleggen in financiële producten die enerzijds een solide rendement opleveren en anderzijds mensen in staat stellen om hun land te irrigeren, hun woningen te herbouwen, hun kinderen onderwijs te laten volgen, en producten naar de markt te brengen. Bij de afweging van risico en rendement zou de belegger bovendien niet alleen moeten kijken naar het financiële aspect, maar ook naar andere opbrengsten waar hij/zij waarde aan hecht.

Een kolossale markt ... niet alleen onder de allerarmsten

Om wat voor getallen gaat het bij de markten voor hybride waardeketens? Het World Resources Institute* en de International Finance Corporation** kwamen in een baanbrekend onderzoek dat zich beperkte tot lagere-inkomensgroepen uit op ruim zes biljoen dollar (internationale dollars), in 2005. Sinds dat jaar is het marktpotentieel in landen als India, China en Brazilië bovendien nog eens sterk toegenomen door de bevolkings- en inkomensgroei. Volgens een conservatieve schatting zijn deze markten sinds 2005 met zo'n vijf procent per jaar gegroeid. De grootste markten zijn gezondheidszorg (totale geschatte waarde 202 miljard dollar), huisvesting voor lage inkomens (424 miljard dollar), energie (553 miljard dollar) en landbouwproducten en levensmiddelen (36 biljoen dollar).

Al deze markten zijn veel groter dan de explosieve en zo bejubelde markt voor telefonie onder lagere-inkomensgroepen. De totale potentiële markt voor hybride waardeketens is bovendien groter dan de genoemde markten bij elkaar, aangezien hybride waardeketens het gehele economische spectrum bestrijken. In de bovengenoemde getallen is nog geen rekening gehouden met de behoefte aan beter onderwijs en betere gezondheidszorg bij de stedelijke middenklasse in ontwikkelingslanden, noch met de vraag naar betaalbare gezondheidszorg, voedzamere levensmiddelen en betaalbare huisvesting in rijke landen als de Verenigde Staten.

* Een onafhankelijke 'denktank' (noot v. vert.)

** Het IFC is een onderdeel van de Wereldbank (noot v. vert.)

Organiseren om te innoveren

Bij het ontwikkelen van een hybride waardeketen stuiten de deelnemers op twee heel verschillende uitdagingen: er moeten goede ideeën worden gevonden en vervolgens moeten de bedrijfsmodellen worden ontwikkeld waarmee die ideeën op grote schaal kunnen worden aangeboden. Ideeën zijn er natuurlijk overal, maar ze komen steeds vaker uit de zich ontwikkelende landen. Mukesh Ambani, de bestuursvoorzitter en algemeen directeur van Reliance Industries, heeft hierover gezegd: 'Over twintig jaar hebben we het niet meer over garages in Silicon Valley maar over projecten op het Indiase platteland die vervolgens de wereld over gaan.'

Het programma Ashoka-Lemelson Fellows heeft honderd uitvinder-ondernemers in beeld, de meesten uit ontwikkelingslanden, die maatschappelijke ondernemingen hebben opgezet in schone energie, mobiele technologie, water en afvalwaterzuivering en tal van andere terreinen. We zeiden al dat GE en andere ondernemingen hebben geleerd om producten te 'herinnoveren' ten behoeve van ontwikkelingslanden. Scherp kijken naar die markten is een goede eerste stap voor wie overweegt een hybride waardeketen te ontwikkelen.

Hybride waardeketens zijn nog in ontwikkeling. Er is niet één dominerende succesformule aan te wijzen. De ervaring heeft ons echter enkele lessen aangereikt ten aanzien van de tweede uitdaging, namelijk de ontwikkeling van het bedrijfsmodel. Wij weten, bijvoorbeeld dat ondernemingen worstelen met de vraag waar een hybride starter moet worden ondergebracht in de organisatie. Ons advies: niet bij de afdeling maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Bij de meeste ondernemingen probeert de afdeling MVO goed werk te doen en aantoonbaar effect te bereiken, maar ze wordt zelden geacht een gezond rendement op investeringen op te leveren.

Stel een leider aan

Een hybride waardeketen is in eerste aanleg een combinatie van partijen die wellicht met elkaar in zee zullen gaan. Een dergelijke samenwerking organiseren gaat niet vanzelf. Iemand zal de leiding moeten nemen en bepalen wie meedoet, en wie niet. Aangezien een hybride waardeketen explosief kan gaan groeien, zullen beide partners – onderneming(en) en CSO(s) – veelbelovende managers op deze kans willen zetten. Die managers zullen geduldig en volhardend moeten zijn. Zij zullen het vertrouwen van alle betrokken partijen

De vier criteria voor een hybride waardeketen

Een hybride waardeketen kan een bedrijfstak een compleet nieuw aanzien geven en volstrekt nieuwe bedrijfstakken in het leven roepen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- De activiteit heeft de potentie om grootschalig en grensoverschrijdend te worden uitgevoerd. De beste hybride waardeketens zullen buitengewoon veel kunnen betekenen, niet alleen voor het resultaat van een onderneming maar voor het leven van miljoenen mensen;
 - Commerciële ondernemingen en maatschappelijk ondernemers werken met elkaar samen om allerlei vormen van waarde te creëren. Ondernemingen en maatschappelijke organisaties (CSO's) zetten elk hun specifieke expertise in om samen een waardevol product aan te bieden dat geen van beide afzonderlijk in de markt zou kunnen zetten;
 - De consument – in de breedst mogelijke zin van het woord – betaalt voor het product of de dienst. Dit is geen liefdadigheid of een MVO-project. De duurzaamheid en groeipotentie van een hybride waardeketen staat of valt met de winstgevendheid ervan;
 - Een systeemveranderend idee biedt de basis voor nieuwe concurrentie. Muhammad Yunus bedacht dertig jaar geleden het concept voor microkrediet. Inmiddels is dat concept uitgebreid naar gezondheidszorg, verzekeringen en financiële diensten.
-

moeten kunnen winnen. Met andere woorden, zij zullen moeten beschikken over invoelingsvermogen, een team moeten kunnen opbouwen, en in allerlei verschillende sectoren persoonlijk moeten kunnen omgaan met leveranciers en afnemers waar zij geen ervaring mee hebben. Het team kan worden geleid door een medewerker van de onderneming die over ondernemende capaciteiten en daadkracht beschikt (een zogeheten 'intrapreneur'). De leider van een CSO kan het ook doen. Wie het echter ook wordt – hij of zij zal allerlei ingewikkelde bewegende stukken moeten aansturen bij de totstandkoming van de hybride waardeketen.

Gun het team voldoende tijd en het recht om te mislukken

Als er een kolossale kans ligt, dan kan een organisatie zich wel een misstap of mislukking veroorloven. Al doende leren wat niet werkt, brengt het inzicht in wat wel werkt weer een stapje dichterbij. Natuurlijk zijn resultaten belangrijk. Vroeg of laat zal de beoogde aanpak harde winst- en groei-vooruitzichten moeten tonen. Het is cruciaal om een balans te vinden tussen geduld en verwachtingen. Denk maar aan dat geweldige boek van Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine*, over de

verwoede pogingen van een projectteam om een nieuwe computer te ontwikkelen.⁸ Een hybride waardeketen tot stand brengen is ook zoiets. Het vergt een team van partijen met groot uithoudingsvermogen en de bereidheid om risico's en uitdagingen aan te gaan, in de vaste overtuiging dat wat zij doen niet alleen financiële winst maar ook voorspoed voor mensen zal opleveren.

Het veranderingstempo in de samenleving neemt alsmaar toe. Veel mensen krijgen de indruk dat er daardoor eerder problemen dan oplossingen bij komen. Sloppenwijken dijen alsmaar verder uit. Betaalbare en duurzame energie blijft vooralsnog een belofte. Voor velen blijft adequate gezondheidszorg een droom. De meest overtuigende en winstgevende weg naar een oplossing, voor welk maatschappelijk probleem dan ook, is volgens ons een nieuwe vorm van samenwerking tussen het commerciële bedrijfsleven en de maatschappelijke sector. Er zijn inmiddels miljoenen competente en concurrerende maatschappelijke organisaties actief. Vele ervan worden geleid door ondernemers. Als nog meer mensen de problemen – en kansen – in de samenleving actief oppakken, komen haalbare oplossingen nog sneller in beeld.

8. *The Soul of a New Machine* van John Tracy Kidder uit 1981 beschrijft de ontwikkeling van een nieuwe computer bij Data General Corporation. Kidder kreeg er in 1982 de Pulitzerprijs voor non-fictie voor. Zie o.a. http://en.wikipedia.org/wiki/The_Soul_of_a_New_Machine. (Noot v. vert.)

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'A New Alliance for Global Change', by Bill Drayton and Valeria Budinich, in the September 2010 issue of the Harvard Business Review, pp 56-64. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.